

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL AMBIENTE LABORAL EN
LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE ESPACIO PÚBLICO DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE PASTO**

**PATRICIA ORTIZ GOMEZ
CODIGO: 37082146**

**DANNY OLIVER NARVAEZ PASCUAZA
CODIGO: 1084221224**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,
ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS “ECACEN”
Especialización En Gestión Pública
SAN JUAN DE PASTO
Octubre de 2014**

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL AMBIENTE LABORAL EN LA
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE ESPACIO PÚBLICO DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE PASTO**

**PATRICIA ORTIZ GOMEZ
CODIGO: 37082146**

**DANNY OLIVER NARVAEZ PASCUAZA
CODIGO: 1084221224**

**Trabajo de Investigación Presentado como Requisito para Optar el Título de
Especialista en Gestión Pública**

Asesor:

Esp. SILVIO AUGUSTO DELGADO UNIGARRO

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS
Y DE NEGOCIOS “ECACEN”
Especialización En Gestión Pública
San Juan De Pasto
Octubre de 2014**

Nota de aceptación:

Asesor Trabajo de Grado
Esp. Silvio Augusto Delgado

DEDICATORIA

Patricia Ortiz Gómez

Agradecer a Dios todo poderoso y mis dos seres Espirituales Sebastián y Jairo Estrada por ser los principales partícipes en el logro de mis objetivos, tengo la plena seguridad que desde donde estén me acompañan con su bendición por que desean lo mejor para mí, muchas gracias por motivarme a luchar por la vida.

A mis padres Alba Socorro Gómez y Carlos Ulises Ortiz Bolaños, por ser los pilares que me han acompañado siempre en mis triunfos, porque me dieron la oportunidad de culminar esta fase importante de mi vida, miles de bendiciones para ellos porque son mi razón de continuar con mis victorias.

Al Amor de mi Vida Edgar Bayas, por ser una persona maravillosa con quien deseo compartir el resto de mi vida y a quien dedicaré mis futuros triunfos, gracias por llegar a mi vida.

Danny Oliver Narváez

Agradecer a mi Dios todopoderoso por brindarme la oportunidad de disfrutar de una vida llena de victorias, a la cual, le doy la bienvenida a esta gran meta alcanzada.

A mis padres Leonardo Narváez y Doris Genny Pascuaza, por ser los soportes que me dieron la oportunidad de culminar esta fase importante de mi vida, espero la misma, me permita compartir más momentos para poder llevar acabo grandes metas como la de hoy.

San Juan de Pasto, Octubre de 2014

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestros más sinceros agradecimientos a:

Todo el personal que labora en la Dirección Administrativa De Espacio Público, en especial a su Director el Doctor Álvaro Ramos Pantoja quienes participaron de esta investigación, gracias por su tiempo y dedicación que facilitó la realización de esta Investigación.

Nuestro Asesor Esp. Silvio Augusto Delgado Unigarro a quien expresamos nuestro más profundo agradecimiento, por hacer posible la realización de este estudio, además de agradecer su paciencia, su colaboración, tiempo y dedicación para que esto saliera de manera exitosa.

A la prestigiosa Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD, por su calidad académica lo que ha permitido a través de su metodología de enseñanza que muchas personas hagan realidad sus sueños

A todas y cada una de las personas que de alguna u otra manera contribuyeron al logro de esta meta; un pedacito más que escalamos para ser cada día mejores profesionales, muchas gracias tutores y amigos.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	
Título de la investigación	8
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	9
1.1 Planteamiento del problema	9
1.2 Formulación del problema	11
1.3 Sistematización del problema	11
2. JUSTIFICACIÓN	12
2.1 Importancia de la investigación	12
2.2 Cobertura, alcance e impacto de la investigación	13
3. OBJETIVOS	15
3.1 Objetivo general	15
3.2 Objetivos específicos	15
4. MARCO REFERENCIAL	16
4.1 Marco teórico	16
4.2 Marco conceptual	21
4.3 Marco legal	23
4.4 Marco espacial	23
4.5 Marco Contextual	24
4.6 Marco temporal	24
5. DISEÑO METODOLOGICO	25
5.1 Tipo de investigación	25
5.2 Métodos de investigación	25
5.3 Fuentes primarias de investigación	26
5.4 Fuentes Secundarias de Investigación	26
5.5 Población	26
5.6 Censo	27
5.7 Técnicas de recolección de la información	27
6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	28
6.1 Análisis de graficas	28
6.2 Análisis entrevista	54
7. PLAN DE MEJORAMIENTO	68
8. CONCLUSIONES	70
9. RECOMENDACIONES	72

10. BIBLIOGRAFIA	73
11. ANEXOS	75
11.1 Formato Encuesta	75
11.2 Registro Fotográfico	82
11.3 Estructura Administrativa	84

RESUMEN

Esta investigación pretende realizar un análisis del ambiente laboral al personal de la Dirección Administrativa de Espacio Público, vinculado a la Organización mediante contrato de prestación de servicios (ley 80 de 1993). Sobre la base que el ambiente laboral es un factor determinante en la productividad del trabajador, enmarcado en el desarrollo de una buena gestión pública, se fundamenta esta propuesta para el mejoramiento del ambiente laboral del personal en mención.

La investigación se desarrolla dentro de una metodología mixta; por un lado cuantitativa, ya que la información obtenida será sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico de los datos y por otro lado, una metodología de tipo cualitativo dado que se trabajará aspectos de percepción del personal y la explicación de variables relacionados con el comportamiento y la motivación, esto mediante un método analítico descriptivo generando como resultado un plan de mejoramiento para la entidad en estudio.

Palabras claves: Ambiente laboral, análisis, plan de mejoramiento, servicio.

SUMMARY

This research intended to analyze the workplace staff the Administrative Office of Public Space, linked to the Organization by providing contract services (Act 80 of 1993). On the basis that the work environment is a factor in worker productivity, framed in the development of good governance, this proposal for improving the work environment of staff in question is based.

The research is conducted within a mixed methodology; for quantitative side, and that the information obtained will be subjected to a process of coding, tabulation and statistical analysis of the data and on the other hand, a qualitative methodology because aspects of perception of staff work and explanation of variables related with the behavior and motivation, this by generating a descriptive analytical method resulted in improvement plan for the entity under study.

Main words: work environment, analysis, improvement plan, service.

INTRODUCCIÓN

Los estudiosos del tema resaltan que el ambiente laboral se refiere al conjunto de propiedades medibles de un entorno de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él, es así como en este trabajo el ambiente laboral, hace referencia a una realidad, que se segmenta de las interacciones entre el Talento Humano y la entidad Pública, en este caso la investigación está dirigida a los contratistas de la Dirección Administrativa de Espacio Público de Pasto, vinculados a la Administración Municipal mediante contrato de prestación de servicios (ley 80 de 1993).

Para las entidades públicas resulta importante medir y conocer su ambiente, ya que este puede impactar significativamente en los resultados pensando en cumplir con los objetivos del ente administrativo. Numerosos estudios han indicado que el ambiente laboral puede hacer la diferencia entre un ente de buen desempeño y otro de bajo desempeño, es por eso necesario identificar los factores determinantes del mismo y, de qué manera influyen en la obtención de resultados.

En consecuencia, el objetivo de esta investigación es realizar el análisis del ambiente laboral en la Dirección Administrativa de Espacio Público de la Alcaldía Municipal de Pasto (N), orientando a proponer alternativas de mejoramiento administrativo y continuo del ente público, basado en unos modelos de variables que influyen en el mismo, con base en una encuesta aplicada a la Dirección, a fin de llevar a cabo un estudio donde se identificaran características, componentes y su interrelación en torno al ambiente laboral con antecedentes de Elton Mayo (1880-1949) y Rensis Likert (1903-1981), quienes son tenidos en cuenta para este estudio, relacionado con esta Dirección de la administración pública del momento en Pasto (N).

En tal sentido, se trabajara una investigación mixta; cualitativa por que fundamentalmente se identificaran características, componentes y su interrelación en torno al ambiente laboral con una metodología cuantitativa, de tal manera que permita la presentación, tabulación y estadística de los datos para el análisis de resultados.

Los resultados orientan al planteamiento de un plan de mejoramiento el cual nace desde la reflexión realizada en cada área y según los resultados encontrados y socializados con ellos.

Título de la investigación

Propuesta para el mejoramiento del ambiente laboral en la Dirección Administrativa de Espacio Público de la Alcaldía Municipal de Pasto.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

La administración pública desempeña diferentes funciones encaminadas a prestar un mejor servicio al ciudadano regido por un marco jurídico que orienta el desarrollo de la gestión pública de las cualidades del Estado. Entre sus funciones tiene el conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo entre ellos se encuentra el manejo del recurso humano, siendo éste determinante dentro de un ambiente laboral adecuado para que los trabajadores sean más productivos encaminados a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional con transparencia, en pro de un eficiente servicio dirigido a satisfacer las necesidades de la comunidad.

Es claro que existen momento circunstanciales que pueden presentarse en algunas administraciones, en los que el trabajo de algunos talento humanos no brinda la seguridad que se merece dicha entidad, las administraciones municipales son entes que laboran en pro del desarrollo, para lograr así una acogida en el territorio donde se ejerce el poder público, lastimosamente en algunas entidades del estado como también puede presentarse en la Dirección Administrativa de Espacio Público de la Alcaldía Municipal de Pasto, puede presentarse el componente político como factor determinante a la hora de realizar una contratación, la modalidad contractual no permite ver un compromiso con la Entidad, el beneficio personal prima sobre el comunal, el ambiente laboral se puede ver perjudicado de tal manera que los resultados no serán los esperados.

Ahora, los factores relacionados con el sistema formal y estructura piramidal representan la percepción que tienen los servidores públicos acerca de la cantidad de funciones, procedimientos, trámites administrativos, lineamientos y limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. En la medida en que la organización ponga el énfasis en el estilo burocrático, o en un ambiente de gestión por resultados, de trabajo libre, espontáneo y estructurado con mayor desarrollo de iniciativas y criterios que mejoren la gestión pública, influyen también en el ambiente laboral, especialmente en los aspectos de las relaciones de dependencia, comunicación, coordinación y toma de decisiones; por tanto, a través de ella se

recogen las percepciones de los sistemas formales, las políticas definidas por la organización, el contenido del trabajo y las relaciones que facilitan la coordinación y control de las acciones, y representa la percepción que tiene los miembros de la organización en el ambiente laboral favorable o desfavorable.

Es por eso que para trabajar el ambiente laboral en la Dirección Administrativa de Espacio Público de la Alcaldía Municipal de Pasto, es necesario conocer los factores que influyen en la misma, ya que este es un factor complejo, dinámico y multidimensional, en este orden de ideas muchos empleados pueden tener las aptitudes necesarias para realizar su trabajo, pero tal vez no estén funcionando al máximo de su capacidad por no estar en un ambiente agradable, igualmente el tejido empresarial moderno de la gestión pública tiene claro que el activo más importante de cualquier compañía es su factor humano, lo cual conlleva al ente contratante a consolidar un buen ambiente para el mismo, partiendo de estas premisas, los directivos deben cuidar y potenciar al máximo este activo, implantando en la compañía un clima laboral propicio para los empleados.

En la Dirección Administrativa de Espacio Público de Pasto, se identifica que es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que debe proporcionar el terreno adecuado para un buen ambiente laboral, porque, mientras que un "buen ambiente" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal ambiente" destruye el entorno de trabajo, ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento, es aquí donde se lograron identificar algunos aspectos que se deberían evaluar en la entidad para la identificación del ambiente laboral, entre los cuales se encuentran: La independencia que mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales, las condiciones físicas que contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo, el liderazgo que mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores, otra más son las relaciones, escalas que evalúan tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito laboral, la Implicación que sería el grado de entrega de los empleados hacia su empresa, la organización que hace referencia a, si existen o no, métodos operativos y establecidos de organización del trabajo, el aspecto del reconocimiento con el cual se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho, como también la remuneración y la igualdad.

Estos son aspectos identificados, que se pueden presentar en la Dirección Administrativa de Espacio Público de Pasto, que reflejan una problemática sobre la cual se trabajara en esta investigación.

1.2 Formulación del Problema

¿Cómo es el ambiente laboral de la Dirección Administrativa de Espacio Público de la Alcaldía Municipal de Pasto?

1.3 Sistematización del Problema

1. ¿Cuáles son las variables que inciden en el deterioro del ambiente laboral de los contratistas de la Dirección Administrativa de Espacio Público de la Alcaldía Municipal de Pasto?
2. ¿Qué estrategias se pueden proponer para el mejoramiento del ambiente laboral de los contratistas de la Dirección Administrativa de Espacio Público de la Alcaldía Municipal de Pasto?

2. JUSTIFICACIÓN

2.1 Importancia de la Investigación

Es importante para una entidad pública llevar a cabo un manejo estratégico de sus componentes administrativos, esto le permitirá consolidar un proceso de gestión y aporte al desarrollo social de su comunidad, desde este enfoque, es conveniente fortalecer procesos de investigación que le permita a la entidad pública, equilibrar un factor importante como lo es el ambiente laboral con énfasis en la necesidad de comprender, interpretar y desarrollar la definición de este factor determinante para el logro de resultados; dado que existe viabilidad para la obtención de la información por la proximidad y, además, porque no existen investigaciones similares en esta Dirección.

En este sentido, es importante que en las entidades se lleve a cabo una investigación sobre ambiente laboral, ya que dicha investigación permitirá identificar aquellos agentes, que incurren de manera negativa en el talento humano y por ende sobre la calidad en la prestación del servicio. Esta calidad, puede afectar notablemente el desempeño en el trabajo, incurriendo en malos resultados que afecta la organización.

Vale la pena mencionar que si una organización no cuenta con un ambiente favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que prestarán un mejor avance en el desarrollo de las estrategias públicas de su momento.

Cabe resaltar que los efectos del ambiente laboral son numerosos. La forma en que un individuo percibe su entorno, puede afectar su satisfacción en el trabajo, su rendimiento y aún más su continuo aprendizaje. La identificación del ambiente laboral, es entonces, un aspecto importante que sirve para comprender los comportamientos de los individuos dentro de una organización, que pueden ser medidos y cuyos efectos pueden señalarse.

Tras el cambio de valores de trabajo en los empleados y las profundas modificaciones que las entidades Públicas están llamadas a sufrir, a causa de la crisis económica y de los

cambios políticos, es previsible que la comprensión y el análisis del ambiente laboral se constituyan en factores importantes del desarrollo y de la evolución de una organización.

Esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de la organización objeto de estudio. Ante una nueva etapa en el desarrollo de las entidades públicas, que como ya se ha mencionado deben preocuparse cada día más por su recurso más importante, su personal; la importancia del Talento Humano dentro del funcionamiento de las distintas Direcciones de una entidad pública.

Se pretende fortalecer el proceso administrativo, con base en una propuesta que sustituya los factores negativos, que beneficie al personal como a la entidad pública, y logrando de esta manera un mayor compromiso con la calidad y la excelencia de la Dirección Administrativa de Espacio Público de la Alcaldía Municipal de Pasto.

Beneficios que conlleva

Aportes y herramientas que le permitan a la Administración Municipal de Pasto y a su Dirección Administrativa De Espacio Público realizar la intervención necesaria para mejorar o solucionar la problemática que en ella se detecten.

Apoyo al mejoramiento de la medición y el análisis de las percepciones del ambiente en las organizaciones y sus miembros, lo cual brinda herramientas a los directivos para mejorar el bienestar de sus colaboradores.

Cualificación del servicio prestado a la comunidad, aportando al objetivo de la calidad de la gestión pública.

Incremento de la productividad o servicios prestados por la entidad a los ciudadanos.

2,2 Cobertura, Alcance e Impacto de la Investigación

La organización, como sistema en este caso la encargada del ámbito público como lo es la Administración Municipal de Pasto, está compuesta por partes interdependientes

relacionadas entre sí, que en su unión crean un ambiente denominado ambiente organizacional que refleja el estado de la misma. El ambiente, como realidad se segmenta de las interacciones entre el Talento Humano y la entidad Pública, y es el mediador entre los procesos de participación de desarrollo y los comportamientos de los Servidores del estado. Por ello, el ambiente laboral puede tener una repercusión sustancial en el bienestar psicológico de los contratistas, y este nivel de bienestar generado por el trabajo influirá no sólo en su comportamiento sino también en su vida familiar y de gestión social.

Por consiguiente es necesario que el ambiente laboral en las entidades públicas sujete un alcance de entero desarrollo demostrado en su máxima expresión, y que el mismo contenga un sistema que le permita fortalecer la prestación de un buen servicio, convirtiéndose el talento humano en un soporte adecuado de desarrollo y gestión, que se muestre a su comunidad, es por eso que para obtener resultados acordes se necesita un armónico laboral efectivo y la importancia del estar enterado de un tema tan importante como el ambiente laboral en su entidad Pública, es así como nace el análisis del ambiente laboral en la Dirección Administrativa de Espacio Público de Pasto, una investigación que busca poner en marcha un soporte en el descubrimiento del trabajo en equipo ideal, productivo y de resultados, beneficiando a la entidad pública tanto externa como internamente en la obtención de resultados positivos que incrementaran la productividad de la región, donde se verá beneficiada la comunidad principalmente, gracias al plan de mejoramiento administrativo.

Dada la modalidad contractual que existe actualmente en la organización esta investigación pretende generar un impacto continuo sobre la base de que las practicas orientadas al mejoramiento del ambiente laboral sea cual sea la movilidad de contratistas se institucionalice y forme parte de su cultura organizacional.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta para el mejoramiento del ambiente laboral en la Dirección Administrativa de Espacio Público de la Alcaldía Municipal de Pasto.

3.2 Objetivos Específicos

1. Identificar las variables que inciden en el deterioro del ambiente laboral de los contratistas de la Dirección Administrativa de Espacio Público de la Alcaldía Municipal de Pasto.
2. Establecer las estrategias que permitan el mejoramiento del ambiente laboral de los contratistas de la Dirección Administrativa de Espacio Público de la Alcaldía Municipal de Pasto.

4. MARCOS REFERENCIALES

4.1 Marco Teórico

La Investigación se sustenta teóricamente como primera medida en la teoría humanista de Elton Mayo (1880-1949), y se aborda también otros autores.

La teoría humanista de Mayo se constituye como uno de los primeros antecedentes en cuanto a ambiente laboral; este teórico social, sociólogo y psicólogo, enfatizó sus investigaciones en el talento humano, gran docente de investigación en prestigiosas universidades que lo llevaron a fundamentar sus teorías en grandes escritos.

Desde este referente abordar los trabajos paralelos y posteriores a Elton Mayo en el campo de las Relaciones Humanas, implica también ubicar el tema en un contexto histórico que resulta de gran utilidad, para tener mejor comprensión de sus contribuciones a la teoría de la organización desde sus inicios, hasta aproximadamente finales de la década de los 50, periodo en el cual este movimiento comenzó a declinar.

Según Dávila (2001), citado por Caicedo (SF) en el documento denominado Tratamiento de la escuela de las relaciones humanas (trabajos paralelos y posteriores a Elton Mayo) desde algunas perspectivas contemporáneas, la teoría de las Relaciones Humanas, ha adoptado diversas denominaciones de acuerdo a las diversas perspectivas que de ella se han derivado. Es así, que la teoría organizacional de las relaciones humanas se conoce también como “Organización Humana”, “Hombre en la organización”, “Gerencia Participativa”, “Dirección Humana”, “Recursos Humanos” y “Psicología Organizacional”, entre muchas otras. Todas estas denominaciones coinciden con unos supuestos 13 básicos de la organización, el trabajo y el hombre y a pesar de que existen algunas diferencias en estos enfoques a nivel de las herramientas utilizadas en su aplicación, son relativamente menores frente a la semejanza que tienen y nos permite ubicarlos a todos ellos dentro del enfoque de las Relaciones Humanas”

Por su parte, (Lewin K.1951) señala que el ambiente es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y adaptación al medio exterior. Un ambiente demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar rápidamente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontrolable.

Cuando se habla de una entidad pública, en este caso la Dirección Administrativa de Espacio Público de Pasto (N), sus trabajadores están continuamente implicados en una adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Esto se puede definir como un estado de Adaptación, se debe tener en cuenta que este proceso no se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino que también implican a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de aprecio y realización personal, la frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación.

La principal importancia del ambiente laboral radica en el sentido de que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino de las percepciones que el trabajador tenga de estos factores, percepción que a su vez está influida por su carga personal cultural. Es decir, que las percepciones dependen en buena parte de las interacciones, de las actividades y de todas las experiencias que la persona tenga con su empresa, por lo que el Ambiente laboral lo que hace es reflejar la interacción entre las características del personal y las de la organización. (García. 2010)

Tipologías del ambiente laboral.

Existen diversas teorías que han tipificado los ambientes organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto.

Likert (1903-1981). Sostiene que en la percepción del ambiente de una organización influyen variables tales como: la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son

intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes y la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización.

En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del ambiente, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del ambiente, más que el ambiente en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

El mismo autor, ha tenido gran influencia en el estudio de los ambientes organizacionales. Incluso su cuestionario sigue teniendo bastante aplicación en trabajo de consultoría. Interesante resulta ser que su definición de los diferentes sistemas y de las variables que influyen en el ambiente de una organización, han sido acogidas por la literatura especializada, de tal manera que en prácticamente toda ella, se hace referencia a factores tales como grado de participación, formas de control, estilo de manera, formas de comunicación, modos de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, existencia de la organización informal, etc.

La teoría de los sistemas de Likert, se aproxima a los calificativos abierto/cerrado mencionados por varios investigadores con respecto a los ambientes que existen dentro de una organización. En efecto, un ambiente abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica que es capaz de alcanzar sus objetivos procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones.

El ambiente cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa

misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también privativas de este tipo de ambiente.

La teoría de los sistemas de Likert es mucho más dinámica y explicativa del ambiente, tal y como lo perciben los miembros de una organización, que el vocablo abierto / cerrado comúnmente asociado al concepto de ambiente.

Esta teoría postula también el surgimiento y establecimiento del ambiente participativo como el que puede facilitar la influencia individual y organizacional de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar.

“Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.” (Brunet 1876).

Dentro del ámbito de la psicología el concepto de ambiente laboral, es relativamente nuevo, tiene su evolución dentro de la sicología laboral la cual reconoce la influencia del ambiente de trabajo sobre la conducta de sus miembros. El ambiente de una organización se deriva originalmente de la filosofía y metas u objetivos de la organización. Las personas traen sus propios intereses económicos, sociales y personales los cuales expresan ya sea de manera individual o grupal. Todos estos intereses integran un sistema social de trabajo (Davis, 1981).

Con el objeto de señalar los diversos aportes que diferentes autores han hecho al concepto. Álvarez (1992), realizó un análisis cronológico y entre los autores revisados se encuentran:

Francis Cornell (1955), quien define el ambiente laboral como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el

ambiente, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese ambiente laboral.

Argyris (1957), citado por Vargas Buitrago, en el documento Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal, hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.

Sells (1960), afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de la aceptación de las restricciones sociales y culturales.

Atkinson (1964), creó un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación como un elemento moldeador del ambiente laboral.

El principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que forman parte haciéndolas más eficientes y más eficaces. A su vez, el principal objetivo de la administración de recursos humanos, es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable, tal es el caso de los objetivos: corporativos, funcionales y personales. La aportación que efectúan todos los empleados produce una compensación la cual asume la forma de sueldos y salarios, prestaciones legales y extralegales (Werther y Davis, 1998).

Los procesos de administración del talento humano, se fortalecen con la Constitución de 1991 y cobra especial importancia un nuevo modelo para la gerencia del talento humano, con miras a adecuarse a los propósitos de un nuevo papel del Estado, que pasa de ser benefactor o interventor a uno neo-regulador de la economía.

Cabe resaltar los aportes de Antonio Bastidas (1997), que afirma que un factor como la racionalidad legal concibe la acción de la administración pública como la ejecución del derecho público. En este sentido, ningún acto del servidor público puede estar por fuera de los mandatos constitucionales o legales.

En este modelo se le otorga a la norma el valor de la eficiencia y la organización administrativa típica es la burocrática. Esto significa que de la norma surgen los elementos que estructuran el aspecto organizacional de las instituciones y conceden una dinámica particular al funcionamiento del aparato estatal para cumplir sus fines.

En tanto que la eficiencia, se despliega por medio de procedimientos, jerarquías, división del trabajo e individualidad en el mismo, prescripción rígida de funciones, unidad de dirección y sistemas de control, e igualmente dispone que el origen de los problemas se encuentra en la cultura organizacional y en la ideología administrativa y no en los individuos.

Este modelo de función pública se consagró en Colombia desde 1968 y se caracterizó, además, por la reproducción en el empleo público del carácter benefactor del Estado, la rigidez en el empleo, la poca movilidad laboral, la evaluación del desempeño regido a las funciones del cargo y por la conservación de estructuras tradicionales e inflexibles, sin mayores posibilidades de movilidad geográfica.

4.2 Marco Conceptual

Motivación: no hay duda de que las personas bien motivadas actúan mejor que las que no lo están. Una motivación correcta y positiva puede crear, mantener y mejorar la actuación de cualquier equipo. Los líderes y los directivos que quieran conseguir el éxito deben desarrollar habilidades motivacionales, y para ello es fundamental comprender el concepto de motivación, pues ésta mejora la eficacia, la efectividad y la productividad, y favorece la consecución de objetivos. No se debe olvidar que la esencia misma del líder, es de aquella persona que conduce a un grupo de personas pretendiendo llevarlas a un fin exitoso. Liderar es a la vez servir, y servir es

el arte supremo. Como apunta John Adair, Gedisa, citado en liderazgo y motivación: la regla del cincuenta-cincuenta, (2009).

Desarrollo Personal: si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el ambiente laboral. Citado por Hernán Álvarez Docente Universidad del Valle “Modelo hacia un ambiente laboral plenamente gratificante”, (1995).

Organización: un grupo o multitud no posee naturalmente organización, pero ningún grupo podría llegar a formarse sin un cierto inicio de organización. En este sentido, la acción colectiva puede concretarse, pero la condición primera y fundamental para la continuidad de la existencia del grupo pasa por como este se organice. Para que esto suceda, sus integrantes tendrán que aceptar compartir una serie de reglas, valores, ideas y ciertas creencias. Citado por Sigmund Freud JE Strachey Macmillan (1964).

Estabilidad laboral: si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el ambiente laboral. Citado por Hernán Álvarez Docente Universidad del Valle “Modelo hacia un ambiente laboral plenamente gratificante”, (1995).

Liderazgo: si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el ambiente laboral. Samuel Certo, administración moderna Prentice Hall (2001) pag. 376.

Ambiente Laboral: influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad. En este sentido, conocer y comprender la forma como los empleados de una entidad perciben su realidad laboral. El ambiente laboral ayuda a mirar que tipo de conflictos se da dentro de la organización y de qué manera está afectando la productividad y objetivos de la empresa pero una de las herramientas del ambiente laboral son los diagnósticos, constituye una

herramienta esencial para implementar la intervención necesaria de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y a una mayor productividad.

4.3 Marco Legal

Ley 1010 de 2006 (Enero 23). Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. Artículo 1°. Objeto de la ley y bienes protegidos por ella. La presente ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.

Son bienes jurídicos protegidos por la presente ley: el trabajo en condiciones dignas y justas, la libertad, la intimidad, la honra y la salud mental de los trabajadores, empleados, la armonía entre quienes comparten un mismo ambiente laboral y el buen ambiente en la empresa.

Ley 9ª creada en 1979, que es el marco de la Salud Ocupacional en Colombia; busca preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones (Título III, artículo 80).

Ley 1355 de 2009 en su artículo 5, parágrafo infiere: El Ministerio de Protección Social reglamentará mecanismos para que todas las empresas del país promuevan durante la jornada laboral pausas activas para todos sus empleados, para lo cual contarán con el apoyo y orientación de las Administradoras de Riesgos Profesionales.

4.4 Marco Espacial

La investigación ira enfocada a la entidad responsable del control de espacio en la ciudad de Pasto, la Dirección Administrativa De Espacio Público directamente adscrita al despacho del señor Alcalde de la misma localidad.

4.5 Marco Contextual

La Dirección Administrativa de Espacio Público, se apeg a al direccionamiento estratégico de la Alcaldía Municipal de Pasto si sobre la base de una misión y visión institucional.

Misión

El Municipio de Pasto es una entidad territorial que establece las políticas y estrategias para promover el desarrollo y la productividad con ética pública y transparencia, satisfaciendo las necesidades básicas de sus ciudadanos para generar una mejor calidad de vida.

Visión

Potenciar a Pasto para convertirlo en un escenario de transformación productiva, con una perspectiva incluyente, transparente y responsable con las necesidades de sus habitantes, en una ciudad que conecta las oportunidades tanto urbanas como rurales en única oferta competitiva de poderío regional.

Por otra parte, la estructura interna de la Dirección está integrada por: 3 Personas de planta y 30 Contratistas de los cuales 21 pertenecen a la parte operativa (vigías) y 09 al área Administrativa; un profesional en derecho que maneja al área de jurídica, 01 Técnico contable en el área de presupuesto, 01 Profesional en Sociología que coordina el área humana social, 01 Coordinador operativo encargado del personal de vigías y 03 auxiliares administrativos que realizan apoyo a la Dirección.

4.6 Marco Temporal

La presente investigación se desarrollará durante los meses de junio y octubre del año 2014 respectivamente.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 Tipo de Investigación.

El tipo de investigación es descriptivo, conocido también como la investigación estadística, Describir en términos metodológicos consiste en indicar todas las características del fenómeno que se estudia. Hernández S. y otros (Ob. Cit.: 60) precisan aún más esto señalando que “...Desde el punto de vista científico, describir es medir”. Esta última definición es importante, por cuanto implica por parte del investigador la capacidad y disposición de evaluar y exponer, en forma detallada, las características del objeto de estudio. Además, estos estudios permiten poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor del estudio, ya que evidencia el nivel cognitivo y operativo de conceptos y categorías relacionados con el tema.

El enfoque es cualitativo, ya que se trata de un proceso flexible, apoyada en la lógica y un proceso inductivo que permite obtener una observación detallada de las conductas y manifestaciones en torno al ambiente laboral al interior de la Dirección Administrativa de Espacio Público de la Ciudad de Pasto.

La investigación aplicará una metodología cuantitativa, la información obtenida será sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico de los datos. Y una metodología de tipo cualitativo dado que se trabajará aspectos de percepción del personal y la explicación de variables relacionados con el comportamiento y la motivación.

5.2 Método de Investigación

Analítico descriptivo. El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en

particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. Por su parte, el método descriptivo proporciona un perfil detallado de un evento, condición o situación utilizando métodos ya sea cuantitativos, cualitativos o una combinación de ambos.

5.3 Fuentes primarias de investigación

Esta investigación toma como fuentes primarias a todo el personal de la Dirección Administrativa de Espacio Público de la Alcaldía Municipal de Pasto.

5.4 Fuentes Secundarias De Investigación

Se recurrirá a información contenida en bibliotecas tales como: libros, revistas, periódicos, materiales documentales como investigaciones a través de tesis de grado; se tendrán en cuenta las fuentes existentes en la web gráfica, tales como las páginas web de la Administración Municipal, de las entidades de control, del Gobierno Nacional, del Departamento Administrativo de la Función Pública, de la ESAP, de las Universidades y del Congreso de la República, entre otras.

5.5 Población

Esta investigación considera como población únicamente a los contratistas que prestan sus servicios a la Dirección Administrativa de Espacio Público de la Alcaldía Municipal de Pasto. Correspondiente a 17 personas de tipo operativo (vigías) y 6 personas del área administrativa.

5.6 Censo

Se elaborará un censo de la población total completa clasificados entre todo el Personal y el Director.

5.7 Técnicas de recolección de la información

Encuestas: esta, consta de un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación. Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas bajo el modelo de encuesta de Likert, ésta al ser una escala que mide actitudes, es importante que pueda aceptar que las personas tienen actitudes favorables, desfavorables o neutras a las cosas y situaciones lo cual es perfectamente normal en términos de información. Debido a ello es importante considerar siempre que una escala de actitud puede y debe estar abierta a la posibilidad de aceptar opciones de respuesta neutrales.

Entrevista: por cuanto se la realizara al Director quien asume su rol de jefe, para saber cuál es su punto de vista y desde ahí hacer un comparativo entre lo que piensan los empleados y el jefe.

6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Análisis cuantitativo

VARIABLE No. 1

RELACIONES INTERPERSONALES

Tabla No.1

Pregunta No. 1	¿Existe cooperación entre los integrantes del equipo de trabajo?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	4	17
	En Desacuerdo	6	26
	No Sabe No Responde	1	4
	De Acuerdo	9	39
	Totalmente de Acuerdo	3	13
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Existe un acuerdo de cooperación entre los integrantes de la Dirección, aunque no se debe descuidar al personal que responde de manera negativa, ya que deben existir motivos para que piensen de esta manera, no se debe olvidar que la cooperación entre el equipo de trabajo es fundamental para el desarrollo de las actividades de la organización, porque ésta es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Tabla No. 2

Pregunta No. 2	¿Cuándo un integrante del equipo tiene un desacuerdo, este es ayudado por sus compañeros de trabajo?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	6	26
	En Desacuerdo	5	22
	No Sabe No Responde	0	0
	De Acuerdo	10	43
	Totalmente de Acuerdo	2	9
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

El apoyo en las malas decisiones es muy bien recibida por algunos integrantes del equipo de trabajo, en el sentido que se cuenta con la ayuda de algunos compañeros para solucionar el inconveniente, caso que no ha sucedido para otros integrantes, que piensan que el equipo de trabajo debe fortalecer este ambiente para alcanzar mejores resultados en los objetivos propuestos; al respecto Eduard Romero dice: “la solidaridad no se agota en el uno mismo, la solidaridad es alteridad en estado puro siempre es hacia otro, la solidaridad bien entendida empieza allá donde se acaba el yo y empieza el tú”. Con este planteamiento se hace el análisis de este caso que encaja perfectamente a la situación presentada anteriormente.

Tabla No. 3

Pregunta No. 3	¿Existe colaboración entre el Director y el equipo de trabajo?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	3	13
	En Desacuerdo	7	30
	No Sabe No Responde	3	13
	De Acuerdo	8	35
	Totalmente de Acuerdo	2	9
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Existen líderes que logra una integración total con el equipo de trabajo, para este caso existe una colaboración por parte de él, aunque en ocasiones, el mismo tiende a convertirse en un jefe, quien omite en su totalidad el verdadero rol que le permitirá a su talento humano triunfar. Se observa en particular en esta grafica que el equipo de trabajo tiene opiniones divididas, las cuales son la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones.

Tabla No. 4

Pregunta No. 4	¿En el área de trabajo existen momentos para el esparcimiento y la recreación?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	16	70
	En Desacuerdo	5	22
	No Sabe No Responde	1	4
	De Acuerdo	0	0
	Totalmente de Acuerdo	1	4
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Es importante recordar la importancia de la integración, no solamente en el ambiente laboral, sino también en los demás entornos porque, éstos permitirán consolidar un equipo de trabajo que se reconozca, que sea participativo, que sea inclusivo y que además comparta con los demás momentos que fortalecerán los lazos de amistad que conllevarán a un trabajador más productivo e integral. En este caso se observa que no existen programas de recreación que le permitan al trabajador compartir de momento diferentes al laboral.

Tabla No. 5

Pregunta No. 5	¿En la dirección se promueve el trabajo en equipo bajo parámetros de respeto y ayuda mutua?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	1	4
	En Desacuerdo	5	22
	No Sabe No Responde	1	4
	De Acuerdo	13	57
	Totalmente de Acuerdo	3	13
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Según estos datos se identifica el apoyo mutuo y la cooperación entre el equipo de trabajo, lo que hace que exista un ambiente laboral favorable para la organización, aunque esto, bajo la salvedad que existen casos en los cuales, existe personal que asegura que para alcanzar los logros trabajan de manera personal e individual.

Tabla No.6

Pregunta No. 6	¿En el lugar de trabajo los colaboradores reciben con cordialidad a los nuevos compañeros?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	1	4
	En Desacuerdo	4	17
	No Sabe No Responde	0	0
	De Acuerdo	13	57
	Totalmente de Acuerdo	5	22
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Fuente: esta investigación

Los momentos de bienvenida deben convertirse en la primera gran impresión de toda buena entidad, llámese pública o privada, ya que se convierte en la primera motivación que se lleva el nuevo integrante, y será el estimulante perfecto para recibir los mejores resultados del

que conformara el equipo, siendo así se presenta la aceptación laboral, logrando mediante su propio conocimiento y el de los demás, mejorar la convivencia con ellos.

VARIABLE No. 2

COMPROMISO

Tabla No.7

Pregunta No. 1	¿Los integrantes del equipo de trabajo, dirigen sus acciones hacia el logro de los objetivos propuestos?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	1	4
	En Desacuerdo	7	30
	No Sabe No Responde	3	13
	De Acuerdo	8	35
	Totalmente de Acuerdo	4	17
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Se deduce que para la mayoría del personal el trabajo en equipo existe, y sus labores han fortalecido los resultados buscados por la entidad para el logro de los objetivos, sin embargo la otra parte parece no demostrar el compromiso por las acciones para la ejecución efectiva de las actividades de la organización.

Tabla No.8

Pregunta No. 2	¿El equipo de trabajo hace buen uso de los recursos, suministros y equipos de oficina?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	1	4
	En Desacuerdo	5	22
	No Sabe No Responde	3	13
	De Acuerdo	11	48
	Totalmente de Acuerdo	3	13
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Observando este gráfico se puede apreciar que la mayoría de las personas que forman parte de la Dirección Administrativa de Espacio Público de Pasto, hace un adecuado uso y manejo de los elementos de trabajo, caso contrario por ser una entidad publica el mal uso y manejo de estos elementos se convertirían en daños a bienes del estado, teniendo que asumir las consecuencias a que tuviesen lugar tanto fiscales como administrativas e inclusive penales.

Tabla No. 9

Pregunta No. 3	¿Los integrantes del equipo de trabajo, proponen ideas para el logro de los objetivos de la Dirección?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	3	13
	En Desacuerdo	1	4
	No Sabe No Responde	2	9
	De Acuerdo	13	57
	Totalmente de Acuerdo	4	17
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Se puede apreciar que la mayoría del personal de la Dirección Administrativa de Espacio público de Pasto, forma parte del equipo del trabajo que van de la proposición a la acción, se debe tener presente que la apreciación de obtener resultados con base a objetivos, debe ser una mentalidad de todos y no solo de algunos. En el resultado de la encuesta es notable que existen compañeros con la proposición de ideales, en aras del cumplimiento cabal de los objetivos, cómo lo manda los cánones de la APO, método práctico a través del cual se construye la efectividad de la organización, con objetivos bien definidos y estructurados, los cuales son evaluados por el Director y supervisor de cada unidad operativa de la organización.

Tabla No.10

Pregunta No. 4	¿Existe un plan para lograr los objetivos de la Dirección?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	4	17
	En Desacuerdo	2	9
	No Sabe No Responde	2	9
	De Acuerdo	13	57
	Totalmente de Acuerdo	2	9
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Como es de conocimiento de los administradores públicos, los planes de acción juegan un papel importante en el progreso de las regiones, en estos se plasman los ideales de una entidad priorizando objetivos de desarrollo local sostenible, es por eso que en esta Dirección también se tiene presente el plan de acción de la misma. La gráfica señala que si bien es cierto existe un plan para lograr los objetivos de la Dirección, se evidencia que algunos trabajadores lo desconocen.

Tabla No.11

Pregunta No. 5	¿La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido de pertenencia e identidad entre sus trabajadores?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	4	17
	En Desacuerdo	4	17
	No Sabe No Responde	5	22
	De Acuerdo	7	30
	Totalmente de Acuerdo	3	13
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Según la grafica se puede concluir que la dirección si manifiesta sus objetivos orientados al fomento de sentido de pertenencia e identidad. No obstante es preciso tener en cuenta las

respuestas que están en desacuerdo que pueden significar desconocimiento de los objetivos propuestos o posiblemente por falta de orientación y mecanismos para darlos a conocer.

VARIABLE No. 3

COMUNICACIÓN

Tabla No.12

Pregunta No. 1	¿En el equipo de trabajo se recibe y transmite información de manera oportuna?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	6	26
	En Desacuerdo	4	17
	No Sabe No Responde	1	4
	De Acuerdo	10	43
	Totalmente de Acuerdo	2	9
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

La comunicación es un factor determinante en cuanto al ambiente laboral, el intercambio de información debe ser fluida y dinámica; Según la grafica, en la mayor parte de la entidad se encuentra una fluidez normal de comunicación, aunque existen encuestados que no detectan que es oportuna para todos, esto genera contratiempos, así que, aunque la mayoría se encuentren de acuerdo, con los pocos que no lo están, es preciso direccionar la comunicación a una de forma inclusiva.

Tabla No.13

Pregunta No. 2	¿En la Dirección, el jefe utiliza diferentes medios para dar a conocer el mensaje al equipo de trabajo?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	2	9
	En Desacuerdo	2	9
	No Sabe No Responde	0	0
	De Acuerdo	16	70
	Totalmente de Acuerdo	3	13
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

La comunicación en una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma. Además, es fundamental que el líder de la organización adquiera conciencia de la importancia de proyectar y comunicar las actividades de manera efectiva a su equipo de trabajo, es así como se observa el incremento de la confianza en la Dirección.

Los resultados señalan que existe una buena utilización de los equipos de transmisión de información, lo esencial es que estas herramientas les permitan a todos los integrantes del equipo de trabajo contar con la misma fluidez de información.

Tabla No. 14

Pregunta No. 3	¿Existe buena comunicación entre el jefe y los trabajadores?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	4	17
	En Desacuerdo	7	30
	No Sabe No Responde	1	4
	De Acuerdo	8	35
	Totalmente de Acuerdo	3	13
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Aunque en la Dirección administrativa de Espacio Público de Pasto, existan jerarquías, estas no deben provocar una ruptura en la comunicación constante con el personal subalterno, el

jefe, no por el simple hecho de encontrarse en un sitio de preferencia administrativa debe dejar de lado la intercomunicación; en este sentido, los resultados están divididos; por una parte hay talento humanos que dicen estar de acuerdo con una buena comunicación y por otro lado señalan lo contrario, situación que preocupa a la hora de lograr un buen ambiente laboral, ya que la percepción de una buena comunicación al interior de la organización, debe ser colectiva.

Tabla No. 15

Pregunta No. 4	¿Los trabajadores se sienten cómodos para expresar sus opiniones al equipo de trabajo?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	7	30
	En Desacuerdo	9	39
	No Sabe No Responde	3	13
	De Acuerdo	3	13
	Totalmente de Acuerdo	1	4
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Un punto de vista, en la búsqueda de objetivos y resultados es muy importante cuando provenga de un integrante del equipo. La encuesta muestra que existe un bajo grado de intercomunicación, esto puede darse debido a la falta de interacción entre los compañeros de la oficina, en ocasiones como es notable, los que tienen la palabra son muy pocos, incurriendo en dejar de escuchar a los demás.

Tabla No.16

Pregunta No. 5	¿En el trabajo se presentan rumores o comentarios sin fundamento?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	3	13
	En Desacuerdo	2	9
	No Sabe No Responde	1	4
	De Acuerdo	4	17
	Totalmente de Acuerdo	13	57
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

La información que se trasmite a diario en el equipo de trabajo debe ser verídica y con fundamentos, sin embargo en la grafica se puede observar que existe un problema notorio de comunicación por que no es asertiva y esto puede conllevar a generar conflictos que se verán reflejados entre el talento humano y el cliente externo.

Tabla No.17

Pregunta No. 6	¿Se respeta la confidencialidad de los temas que se comparten con el equipo de trabajo?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	12	52
	En Desacuerdo	5	22
	No Sabe No Responde	2	9
	De Acuerdo	2	9
	Totalmente de Acuerdo	2	9
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Aquí se encuentra un problema latente, la falta de confidencialidad, la información que se debe manejar en la entidad es de suma importancia solo para el equipo de trabajo, cuando los canales de comunicación se rompen los mensajes no son recibidos por el interlocutor, en ocasiones la distorsión de información es la que provoca desconfianza, nótese en la gráfica, que la mayoría desconfían de su equipo de trabajo, esto genera subgrupos de trabajo, y esto es simplemente división de equipo, además que teniendo en cuenta que afecta el entorno en donde se ejecutan las labores puede conllevar a formar conflictos con el cliente externo.

VARIABLE No. 4
MANEJO DEL CONFLICTO

Tabla No.18

Pregunta No. 1	¿Cuando existen opiniones diferentes entre los compañeros del grupo, las discuten y llegan a un acuerdo?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	5	22
	En Desacuerdo	8	35
	No Sabe No Responde	0	0
	De Acuerdo	8	35
	Totalmente de Acuerdo	2	9
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

La grafica muestra que la resolución de problemas en el área de trabajo cuando existen opiniones diferentes, en muchas ocasiones, son discutidos sin llegar a un acuerdo, al parecer no son tenidos en cuenta todos los puntos de vista de los talento humanos, pero también se observa que la otra parte del grupo de trabajo da a conocer sus opiniones y tal parece que las discuten para obtener resultados y alcanzar los objetivos.

Tabla No.19

Pregunta No. 2	¿Las críticas que surgen dentro del equipo de trabajo para el desarrollo de las actividades son asumidas como oportunidades de mejora?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	1	4
	En Desacuerdo	6	26
	No Sabe No Responde	1	4
	De Acuerdo	14	61
	Totalmente de Acuerdo	1	4
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

En el equipo de trabajo de la Dirección, para el adecuado manejo del conflicto, se manejan las críticas constructivas para el desarrollo de la entidad, al parecer estas son muy bien acogidas por una parte del equipo, aunque para algunos, estas críticas no les permite continuar con el desarrollo normal de sus funciones, Es necesario dar información clara y concreta sobre lo que es incorrecto o mejorable dentro de la entidad pública.

Tabla No. 20

Pregunta No. 3	¿La retroalimentación sobre los resultados del grupo, es presentada de manera que se resaltan los aspectos positivos y negativos?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en desacuerdo	2	9
	en desacuerdo	7	30
	No Sabe No Responde	5	22
	De Acuerdo	8	35
	Totalmente de Acuerdo	1	4
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Toda entidad pública, cuenta con dependencias o Direcciones con las cuales se lleva a cabo los concejos de gobierno, encuentros en los cuales se dan a conocer de qué manera se viene trabajando para el logro de los objetivos administrativos. Según la gráfica La división existente se daría debido a que la información no es retroalimentada de buena manera, dejando de lado aspectos importantes como las felicitaciones o consejos para el personal de la organización. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los líderes de la organización es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Tabla No. 21

Pregunta No. 4	¿Cuando existe una valoración negativa del algún integrante del grupo, los demás brindan retroalimentación en el ejercicio de sus funciones?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	4	17
	En Desacuerdo	8	35
	No Sabe No Responde	2	9
	De Acuerdo	8	35
	Totalmente de Acuerdo	1	4
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

La retroalimentación es una herramienta que permite fortalecer procesos y consolidar una integración laboral al interior de cualquier entidad. Lo que muestra la gráfica, es que no existe un compañerismo formativo y constructivo en la Dirección, al parecer, cada uno de sus integrantes lleva a cabalidad las funciones que debe cumplir, sin esperar retribución o consejo alguno por parte de sus compañeros de grupo.

Tabla No. 22

Pregunta No. 5	¿En el grupo hay respeto por las diferencias individuales?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	6	26
	En Desacuerdo	8	35
	No Sabe No Responde	2	9
	De Acuerdo	5	22
	Totalmente de Acuerdo	2	9
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Las diferencias individuales se refieren a variaciones en la manera como la gente responde a la misma situación de acuerdo a sus características personales. La grafica muestra que no hay respeto por Las diferencias individuales que normalmente surgen por el cargo que se ocupa.

Las diferencias individuales ejercen un profundo efecto en el rendimiento y la conducta en el trabajo, las diferencias deben quedar de lado al tratarse de un trabajo en equipo sobre la base del respeto mutuo.

Tabla No. 23

Pregunta No. 6	¿Considero que el jefe es flexible y justo ante las peticiones que se le solicita?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	8	35
	En Desacuerdo	5	22
	No Sabe No Responde	0	0
	De Acuerdo	7	30
	Totalmente de Acuerdo	3	13
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Según la gráfica, las opiniones están divididas, se nota que los encuestados opinan que el jefe directo no se presta para la solicitud formal de peticiones para obtener resultados íntegros en la Dirección, esto puede depender también de las solicitudes realizadas al mismo, lo que conlleva a concluir que existen preferencias, por lo que es claro que se necesita de un líder justo tanto en la exigencia como en el reconocimiento, y debe preocuparse porque la organización así lo perciba. En la otra cara de la encuesta, se encuentran de acuerdo con la flexibilidad de su líder, al parecer han sido escuchados y han obtenido un producto de interés grupal.

VARIABLE No. 5
CLARIDAD EN LAS FUNCIONES

Tabla No. 24

Pregunta No. 1	¿Los integrantes del equipo de trabajo conocen sus funciones?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	2	9
	En Desacuerdo	2	9
	No Sabe No Responde	0	0
	De Acuerdo	15	65
	Totalmente de Acuerdo	4	17
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

El conocer las funciones es un indicador fuerte en la búsqueda de los objetivos de la entidad pública, es importante que todo el personal sepa que a base de ellas se forjara el presente y futuro de los resultados institucionales. Según la gráfica en su gran mayoría los encuestados conocen sus funciones a pesar de la ausencia de un manual de funciones.

Tabla No.25

Pregunta No. 2	¿Los integrantes del equipo solicitan abiertamente al líder explicación sobre las labores?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	3	13
	En Desacuerdo	5	22
	No Sabe No Responde	0	0
	De Acuerdo	13	57
	Totalmente de Acuerdo	2	9
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Al observar la grafica se puede concluir que existe explicación por parte del líder para aquellos que no comprenden sus funciones; sin embargo, se evidencia también que existen casos en que no reciben esta información, tal vez por falta de timidez o sencillamente por desinterés; situación preocupante ante la importancia y la necesidad de conocer a cabalidad las funciones a desarrollar para el logro del buen funcionamiento al interior de la Dirección

Tabla No. 26

Pregunta No. 3	¿El líder explica coherentemente las instrucciones al equipo de trabajo?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	2	9
	En Desacuerdo	3	13
	No Sabe No Responde	2	9
	De Acuerdo	13	57
	Totalmente de Acuerdo	3	13
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

A propósito del liderazgo (Hersey y Blanchard). Manifiestan que existe un liderazgo situacional donde la conducta de tarea es el grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuando, donde y como realizar la tarea. Según la gráfica, las explicaciones sobre un procedimiento son adecuadas. Actitud administrativa que conduce a la eficiencia y eficacia del logro de los objetivos. Se cuenta con un líder que está interesado en el desarrollo de su área de trabajo, al igual que de su equipo de trabajo.

Tabla No. 27

Pregunta No. 4	¿En su equipo de trabajo hay compañeros que explican a otros lo que deben realizar?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	3	13
	En Desacuerdo	3	13
	No Sabe No Responde	1	4
	De Acuerdo	13	57
	Totalmente de Acuerdo	3	13
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Se puede presentar la oportunidad de rendir cuentas de las labores realizadas en el equipo de trabajo, esto fortalece un trabajo íntegro y de resultados. En la dirección se presenta un proceso de familiaridad para dar a conocer las actividades llevadas a cabo, esto fortalece un trabajo y conocimiento grupal, base para alcanzar los objetivos propuestos tal y como lo indica la gráfica.

Tabla No. 28

Pregunta No. 5	¿Una vez recibida una orden los integrantes del equipo la ejecutan exitosamente?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	4	17
	En Desacuerdo	4	17
	No Sabe No Responde	3	13
	De Acuerdo	8	35
	Totalmente de Acuerdo	4	17
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Al parecer, las órdenes deben ser competentes y adecuadas, de esta forma se logrará efectivamente el cometido para la misma. Esto es lo que evidencia la gráfica; sin embargo es preciso atender las respuestas negativas con mecanismos de comunicación adecuados.

VARIABLE No. 6

LIDERAZGO

Tabla No. 29

Pregunta No. 1	¿El jefe escucha las ideas de su equipo de trabajo?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	1	4
	En Desacuerdo	6	26
	No Sabe No Responde	0	0
	De Acuerdo	11	48
	Totalmente de Acuerdo	5	22
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

La labor de un líder repercute en la intensidad de escuchar, ser escuchado y tomar decisiones acertadas de acuerdo a las intenciones de su equipo de trabajo a base de sus objetivos. Según la gráfica, se cuenta con un Jefe que escucha no de manera frecuente las ideas del personal, esto indica un líder medianamente receptivo.

Tabla No. 30

Pregunta No. 2	¿El jefe está dispuesto a solucionar dudas e inquietudes de sus trabajadores?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	0	0
	En Desacuerdo	8	35
	No Sabe No Responde	1	4
	De Acuerdo	9	39
	Totalmente de Acuerdo	5	22
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Se debe tener claro que el estilo de liderazgo que se difunde desde el más alto nivel de la organización, es posible que tenga un fuerte impacto en el ambiente laboral de la misma, la

atención brindada al equipo de trabajo repercute de manera directa en la obtención de los objetivos con resultados íntegros. Al ser escuchados, se logrará identificar problemáticas que pueden estar sucediendo en la Dirección. La grafica muestra que el líder tiene una baja interacción con sus subalternos, lo que implica que no sea la misma para todos en el grupo, conllevando a que exista también un desconocimiento de este proceso para una parte de los encuestados.

Tabla No. 31

Pregunta No. 3	¿El jefe trata a los colaboradores con respeto?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	6	26
	En Desacuerdo	6	26
	No Sabe No Responde	0	0
	De Acuerdo	7	30
	Totalmente de Acuerdo	4	17
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

El liderazgo implica respeto para con sus colaboradores. De acuerdo a la gráfica, este respeto se pierde para una parte de los encuestados, esto implica perdida en la productividad, aunque para algunos otros, este valor, prevalece para el bien de la entidad. “Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y solo participan en la comunicación descendente”. (Rensis Likert).

Tabla No. 32

Pregunta No. 4	¿El jefe se reúne periódicamente con el grupo de trabajo para realizar seguimiento a los planes propuestos?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	0	0
	En Desacuerdo	2	9
	No Sabe No Responde	2	9
	De Acuerdo	11	48
	Totalmente de Acuerdo	8	35
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Según la gráfica, son periódicas las reuniones del jefe con su equipo de trabajo, pero se debe mencionar que, existe personal que no tiene conocimiento de las mismas, al igual que un reducido número tampoco conocen de los encuentros para escuchar los planes propuestos. Se evidencia entonces falta de comunicación o simplemente indiferencia o desinterés por conocer los planes propuestos.

Tabla No. 33

Pregunta No. 5	¿Las llamadas de atención son realizadas con un lenguaje respetuoso?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	10	43
	En Desacuerdo	5	22
	No Sabe No Responde	1	4
	De Acuerdo	4	17
	Totalmente de Acuerdo	3	13
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Al analizar la gráfica, se nota un cierto desconcierto con el lenguaje utilizado por parte del jefe de la Dirección para dirigirse a su equipo de trabajo, cuando de llamar la atención se trata. Cuando un jefe de área realice un llamado de atención, este debe ser de una manera personal y

con el lenguaje adecuado, cosa que solamente sucede con una parte minoritaria de los encuestados y la otra parte que ha contado con la dicha de no tener que haber sentido el rigor de los llamados de atención.

VARIABLE No. 7
FISICAS Y RELACIONES CON EL ENTORNO

Tabla No. 34

Pregunta No. 1	¿En el lugar de trabajo se cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar las actividades?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	7	30
	En Desacuerdo	9	39
	No Sabe No Responde	1	4
	De Acuerdo	6	26
	Totalmente de Acuerdo	0	0
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Es muy necesario para que exista un ambiente laboral próspero y de resultados, contar con las herramientas que faciliten el trabajo de todo el personal, esto le permitirá a la entidad consolidar los objetivos planteados, porque no existirán contratiempos por falta de las mismas. Paradójicamente los resultados de la encuesta demuestran lo contrario.

Tabla No. 35

Pregunta No. 2	¿Las herramientas y equipos que se utiliza (computador, radio, teléfono, distintivos etc.) son conservados en forma adecuada. Se les realiza mantenimiento?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	3	13
	En Desacuerdo	6	26
	No Sabe No Responde	6	26
	De Acuerdo	6	26
	Totalmente de Acuerdo	2	9
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

El mantenimiento continuo de las herramientas de trabajo fortalece el equipo, anima a brindar todo de ellos en pro de los objetivos planteados por la entidad; Al observar la gráfica, es notable un cierto desconocimiento acerca del proceso de mantenimiento de los implementos por parte de los encuestados, además afirman que los implementos no son conservados de la mejor manera posible, lo que perjudica la entidad y su rendimiento, aunque otro porcentaje sostiene que los mantenimientos son realizados periódicamente por parte de la Dirección.

Tabla No. 36

Pregunta No. 3	¿El equipo de trabajo colabora para que haya limpieza, higiene y salubridad en el lugar de trabajo?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	1	4
	En Desacuerdo	2	9
	No Sabe No Responde	3	13
	De Acuerdo	15	65
	Totalmente de Acuerdo	2	9
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Los resultados evidencian que existe compromiso de la gran mayoría del los trabajadores en cuanto a la limpieza, higiene y salubridad; actitud a destacar en los trabajadores que sin duda alguna inciden en la convivencia y el ambiente laboral.

Tabla No. 37

Pregunta No.4	¿Las instalaciones de la Empresa, son un lugar cómodo para trabajar?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	2	9
	En Desacuerdo	5	22
	No Sabe No Responde	0	0
	De Acuerdo	10	43
	Totalmente de Acuerdo	6	26
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Sin duda alguna la calidad y comodidad de las instalaciones locativas inciden en la productividad laboral. Los resultados denotan que para una gran mayoría de los trabajadores las instalaciones son adecuadas. A respecto es preciso recordar el experimento de Hawthorne dirigido en 1927 por Elton Mayo, en donde se estableció la relación entre las condiciones físicas del entorno laboral y el desempeño de los trabajadores.

Tabla No. 38

Pregunta No. 6	¿Considera que las actividades propias de su trabajo amenazan su integridad e incluso su vida?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	2	9
	En Desacuerdo	3	13
	No Sabe No Responde	0	0
	De Acuerdo	6	26
	Totalmente de Acuerdo	12	52
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Es evidente que en los resultados de la grafica se observa que el peligro del personal de la Dirección Administrativa de Espacio Público es inminente ante el desarrollo de sus actividades, esto puede llevar a concluir que es debido al entorno en el cual ejecuta las actividades. Indudablemente esta situación implica trabajar en estados de permanente incertidumbre que influyen negativamente en el ambiente y productividad laboral.

VARIABLE No. 8

VINCULACION LABORAL

Tabla No. 39

Pregunta No. 1	¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	10	43
	En Desacuerdo	8	35
	No Sabe No Responde	5	22
	De Acuerdo	0	0
	Totalmente de Acuerdo	0	0
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Al observar el resultado de la gráfica se puede concluir que el personal no se siente satisfecho con el sueldo que recibe por las actividades desarrolladas, cabe anotar que el salario es un factor muy importante, según Frederick Herzberg (1959) dice que el salario se encuentra dentro de los factores extrínsecos que afectan de manera diversa al comportamiento humano en el trabajo.

Tabla No. 40

Pregunta No. 2	¿Su remuneración comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con las responsabilidades de su cargo?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	8	35
	En Desacuerdo	7	30
	No Sabe No Responde	0	0
	De Acuerdo	6	26
	Totalmente de Acuerdo	2	9
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Observando la gráfica se puede concluir que el personal que labora en la Dirección de Espacio Público, presenta un alto grado de inconformismo al realizar una comparación entre lo que devenga versus las actividades que desarrolla. Este tipo de actitud inconformista incide negativamente en el ambiente laboral y originan discrepancias y recelos en el equipo de trabajo.

Tabla No. 41

Pregunta No. 3	¿Se siente satisfecho con la modalidad contractual que existe con la Organización?	No. Respuestas	%
Opciones de Respuesta	Totalmente en Desacuerdo	15	65
	En Desacuerdo	6	26
	No Sabe No Responde	0	0
	De Acuerdo	1	4
	Totalmente de Acuerdo	1	4
	Total	23	100

Fuente: esta investigación

Es totalmente notable que en la Dirección de Espacio Público existe una modalidad de contrato laboral, con la cual el personal no está de acuerdo y esto se debe a que es un contrato a término fijo por orden de prestación de servicios. Esta modalidad contractual además de incertidumbre genera también falta de compromiso y empoderamiento por parte de la mayoría de los trabajadores. El tipo de contratación influye en forma directa, en la productividad y rendimiento del trabajador.

6.2 Análisis cualitativo

Entrevista al Director Administrativo de Espacio Público de la Alcaldía Municipal de Pasto

RELACIONES INTERPERSONALES

Al realizar la pregunta al Director Administrativo de Espacio Público si existe cooperación entre los integrantes del equipo de trabajo, él contestó: somos un equipo fortalecido, más no somos grupos de trabajo, afortunadamente es un proceso que se lleva en la administración desde esta Dirección y es una fortaleza, porque cada uno es como un engranaje el piñón más pequeño mueve al más grande y el grande mueve a los pequeños. Entonces hay muy buena articulación, buena comunicación y cooperación en los procesos que se llevan en la ciudad y en la Dirección de Espacio Público. De igual manera esto ha servido como proyección hacia las otras instituciones privadas o no privadas y también con la misma Administración Municipal.

Según las respuestas obtenidas por el Director es claro que existe trabajo en equipo, buena comunicación y articulación, de lo cual se puede concluir que coincide con las respuestas obtenidas por los contratistas de la Dirección Administrativa de Espacio Público.

En cuanto a la pregunta si un integrante tiene un desacierto, este es ayudado por sus compañeros de trabajo, el Director afirmó: si, existe una articulación no solamente para el trabajo de campo sino también en la parte social y humana, lo escuchamos, le damos oportunidades si ya es reincidente se toma una decisión saludable no para el Director, ni los compañeros, sino para la Administración y la función pública que se esta desarrollando, todo tiene sus etapas, esto es un proceso, no se lo puede tomar de la noche a la mañana y lo más importante es la buena comunicación que existe entre los compañeros y el Director de Espacio Público.

Con base a las afirmaciones que realiza el Director respecto a la anterior pregunta es evidente que es una persona que ayuda a los integrantes, como un líder ecuánime. Sin

embargo, cabe resaltar que en ocasiones, al parecer, existe un número de integrantes del equipo que piensan de manera distinta, tal vez por falta de comunicación con el mismo, que además muestra con su respuesta que piensa en el bienestar de la organización. Aquí se puede concluir que su afirmación coincide con las respuestas dadas por una parte de los contratistas.

Continuando con la entrevista a la pregunta si en la Dirección se promueve el trabajo en equipo bajo parámetros de respeto y ayuda mutua. Señala: claro, obvio, si no, no fuese equipo, fuese un grupo, cuando usted pierde el respeto y la buena comunicación; ahí se encierran los valores de respeto, honradez, tanto valores espirituales como humanos, entonces es muy importante, más que todo se le da al ser humano un enfoque sistémico. En el momento uno se exalta pero después se toma su tiempo, se oxigena y así no toma las decisiones con la cabeza caliente sino que se trabaja y se pide opinión al grupo, después de un consenso se toman decisiones, logrando obtener una fortaleza, porque aclaro que no trabajamos sobre las debilidades del ser humano, sino sobre las fortalezas sobre el potencial que es de lo que puede aportar a Espacio Público, por que el ser humano no es cuantificable ni medible, es construirlo como persona para que tenga un sentido de pertenencia con esta Dirección.

Respecto a la respuesta del señor Director se evidencia como en sus primeras afirmaciones, existe en la organización un trabajo en equipo; que influye en los contratistas de forma positiva y por supuesto con el respeto debido para los mismos. Al realizar la comparación con las respuestas del talento humano, arrojo un buen resultado ya que están de acuerdo con la afirmación del Director.

Es de conocimiento general que la colaboración es fundamental en una organización, por lo que se indaga al Director de Espacio Público si considera que existe colaboración entre él y su equipo de trabajo, a lo cual respondió que sí, que existe una colaboración íntegra en el desarrollo de las funciones de la Dirección.

Al respecto y con base en el argumento del Director y de una parte de los contratistas; coinciden con sus respuestas ya que están de acuerdo con la afirmación, sin embargo existe

otra parte de los integrantes de la organización que aseguran que dicha colaboración no existe por parte del líder, generando una división interna en cuanto a la disposición de la persona que está a cargo de la Dirección para con la totalidad del talento humano.

A la pregunta si en el área de trabajo existen momentos para el sano esparcimiento y la recreación, el Director referenció: claro, se presentan conversatorios, soy una de las personas que no suelo amarrar los procesos. Los reúno, los escucho todas las mañanas en la oficina de Espacio Público. El acompañamiento que hago como cabeza visible a esto se involucran los diferentes procesos de cultura ciudadana que se llevan desde la Dirección, existen ratos de convivencia y también académicos, esto con el fin de que ellos salgan de la rutina y monotonía que se vive en la oficina de Espacio Público, porque se maneja un horario donde entran a las 8 salen a las 12, entran a las 2 salen a las 6, además, en muchas ocasiones se alargan los turnos en la noche; por lo que estas jornadas son otro espacio para que ellos visualicen y se oxigenen eso es lo importante.

Según las respuestas, del Director afirma que si existen los momentos para el esparcimiento y la recreación, sin embargo, los contratistas están totalmente en desacuerdo con esta afirmación, según los argumentos del Director se evidencia que es claro que a parte de las actividades rutinarias que hacen los trabajadores también se suman los procesos de cultura ciudadana, sin embargo, estas jornadas también forman parte del trabajo, por lo que no es suficiente para que hagan la diferencia.

COMPROMISO

El Compromiso juega un papel trascendental en el momento de pertenecer a una entidad llámese pública o privada y el equipo de trabajo con el que se cuenta, debe fortalecer todos los procesos administrativos en aras de alcanzar los objetivos propuestos con sus respectivos resultados.

Con relación a esto se indago al Doctor Álvaro Ramos Pantoja acerca de que si cree

que los integrantes de su equipo de trabajo dirigen sus acciones hacia el logro de los objetivos propuestos. Al respecto respondió: existe sentido de pertenencia y compromiso, por lo que argumento que mi equipo de trabajo en un 80% o 90% tiene compromiso total en las funciones, tanto en el área administrativa como operativa, que se presentan algunos roces es cierto, pero el ser humano es una variante entonces, la disponibilidad de ellos no es la misma de todos los días, ya sea por problemas familiares, problemas personales o baja autoestima. Existen muchas cosas, pero en casi una totalidad estamos favorecidos con un trabajo objetivo y claro.

Según lo anterior, existe sentido de pertenencia y compromiso por parte del equipo, a base de trabajo objetivo y claro, lo que significa que se dirigen acciones al logro de los objetivos de la organización, siendo esto así, la encuesta a los contratistas coinciden con las declaraciones del Director.

Cuando existe compromiso, existen ganas de trabajar, de salir adelante con las metas propuestas y de consolidar resultados de la mano del equipo de trabajo, esto cuando existe la iniciativa por parte del Líder del área y su colaboradores. Con base a lo anterior se indaga al Director si los integrantes de su equipo de trabajo, proponen ideas para el logro de los objetivos de la Dirección. A lo cual respondió: para eso son las reuniones y las mesas de trabajo inclusive, esporádicamente, nos reunimos en los comités técnicos de espacio público con el fin de mejorar el equipo de trabajo, mejorar el trabajo que venimos desarrollando, usted sabe que el municipio de Pasto es grande y se presentan cantidad de problemas, que muchas veces no conciernen a la Dirección de Espacio Público, pero como Administración Municipal debe actuar frente a los diferentes procesos y articularse con otras Direcciones de la Alcaldía de Pasto.

Según el párrafo anterior; es evidente que hay una verdadera articulación con el equipo de trabajo; lo que lleva a proponer ideales de mejoramiento continuo de la

organización; esto reflejado en las mesas de trabajo organizados desde la Dirección. Además, es importante acentuar que se realiza un trabajo mancomunado con las demás Direcciones de la Administración Municipal. Según los contratistas con base a las respuestas de la encuesta están de acuerdo con la afirmación que realiza el Director.

COMUNICACIÓN

La Comunicación, juega un papel determinante al momento de consolidar un trabajo en equipo, un buen ambiente laboral depende en gran parte de una buena comunicación entre los integrantes de la organización. Bajo este contexto se consulta al Director si recibe y transmite información en su entidad y si ésta se hace de manera oportuna. El mismo, a esto contestó: si, ese ha sido el éxito de la Dirección Administrativa de Espacio Público de la Alcaldía Municipal de Pasto, oportunamente usted no tiene nada que esconder y nadie es indispensable en su oficina, porque en la ausencia de uno de los componentes de nuestra dependencia, existe otro que puede hacer sus veces, ya que todos debemos tener presentes los procesos adelantados en esta Dirección y cuando se va a tomar una decisión referente a la salida de la institución se le informa con tiempo a la persona para que no lo coja por sorpresa. Cuando existe la buena comunicación no se tema a nada, entonces las cosas se hacen bien y no existe ningún problema.

De acuerdo al entrevistado, la trasmisión de información oportuna, es el éxito de la Dirección Administrativa de Espacio Público, agrega también que todos los contratistas son conocedores de las funciones que se desarrollan en la organización y que por lo tanto cualquiera está en la capacidad de ejecutarlas; pero recordemos que aunque suceda esto, para algunos está presente que la comunicación se limita a unos cuantos que pueden compartir alguno que otro proceso. Por lo cual, dirigiéndose a las encuestas realizadas a los contratistas y respuesta del Director, enmarca una división considerable a tenerse en cuenta para el mejoramiento de la Dirección en el campo de la comunicación.

A la pregunta al Señor Director si existe buena comunicación entre él y su equipo de trabajo; su afirmación fue que sí.

Para el Doctor Álvaro Ramos, la comunicación es la base de la Dirección Administrativa de Espacio Público de Pasto, sin embargo, al realizar un comparativo con la encuesta a los contratistas se presenta una división de perspectivas, al parecer la comunicación directa se restringe a una parte del equipo de trabajo, provocando desacuerdo en el restante.

Continuando con la entrevista al Director al interrogante si los integrantes de la Dirección se sienten cómodos para expresar sus opiniones al resto del equipo de trabajo. Al respecto argumentó lo siguiente: la comunicación es importante, si no se sienten cómodos se los hace sentir cómodos, utilizando estrategias y métodos de cambio de persona, aquí se trabaja la parte social y humana, para que los compañeros se desinhiban, nosotros estamos articulados con las universidades para que tengan otra visión clara de lo que es espacio público no solamente con el cliente interno sino con el externo también para construir ciudad, para no ser conductista sino dar un enfoque constructivista a la Dirección de Espacio Público.

En lo anterior se afirma por parte del señor Director que existe comodidad para expresar opiniones dentro del ente público y ratifica que al no existir dicha comodidad, se plantean estrategias, una de ellas es la de cambio de persona, la cual les permitirá manifestar sus opiniones al resto del equipo. Sin embargo, una gran parte de los contratistas manifiesta su desacuerdo en cuanto al tema, es evidente que existe más atención a una parte de los contratistas, afectando el ambiente laboral de la Dirección.

A la pregunta si en el trabajo se presentan rumores o comentarios sin fundamento. El Director afirma: siempre, o mejor dicho no siempre, ahora esto se ha minimizado y se está

trabajando el tema con un grupo interdisciplinario. Sé que como Director hay temas que no puedo asumir, un ejemplo de ellos son los roles como el maternal y el ser amigo a la vez, es cierto que la confianza existe, pero uno tiene que colocar su barrera siempre en determinados procesos, ese es el éxito de cualquier trabajo. Los contratistas pueden tener confianza conmigo pero existen cosas que no las dicen, considero que siempre el ser humano esconde algo.

Con base a lo expuesto por el Director, se puede concluir que; el mismo se encuentra de acuerdo al igual que los contratistas al señalar que en la Dirección Administrativa de Espacio Público se presentan rumores y comentarios sin fundamento.

Se continúa con la entrevista al Doctor Álvaro Ramos y se pide su opinión respecto a que si en la Dirección se respeta la confidencialidad de los temas que se comparten con el equipo de trabajo. Referente al tema argumenta: no, porque somos seres humanos y hay variables que no lo permiten, cita como ejemplo que cuando se programan operativos desde la parte administrativa se vulnera la información y esta llega a otros lados, por lo que este tipo de procedimientos interfieren notablemente el desarrollo de las funciones de la Dirección.

Con base en esto, se evidencia que en la mayoría de ocasiones existe un canal roto de la información, no solamente afectando el equipo de trabajo sino los resultados que se esperan de un procedimiento planeado, organizado, dirigido y controlado por la Dirección, es por esto que al realizar un análisis con relación a los datos obtenidos en la encuesta a los contratistas, se arroja el mismo desconcierto, por que los resultados de los objetivos planteados, simplemente se derrumba por la vulneración de la información.

MANEJO DEL CONFLICTO

En la Dirección de Espacio Público la retroalimentación sobre los resultados del grupo son presentadas de manera que se resaltan sus aspectos positivos y negativos. El Director argumenta: es una estrategia positiva con la que se cuenta, mediante videos, charlas, fotografías y evidencias personales se da a conocer lo que se debe hacer, fortalecer y lo que no se debe hacer. Sobre esta parte se trabaja muy bien.

Referente al tema, el Director es muy claro al decir que existe retroalimentación y que para ello se utiliza recursos que dan a conocer el mensaje, al parecer, para los contratistas se torna en una división esta existencia de la retroalimentación, la estrategia con la cual se realice la directriz, juega un papel importante al momento de controlar y evaluar los resultados, los cuales deben darse a conocer al equipo de trabajo con sus respectivos pros y contras a fin de mejorar continuamente los resultados de la misma.

A la pregunta: cuando existe una valoración negativa del algún integrante del grupo, brinda retroalimentación en el ejercicio de las funciones. Responde que la retroalimentación es permanente y constante, es algo que se debe hacer y se tiene claro, no con el fin de ridiculizar sino, con el fin de construir.

Según el Director, existe una retroalimentación constante al equipo de trabajo; sin embargo, se nota un desacuerdo con esta afirmación, al parecer, el compañerismo no es una herramienta fuerte para los contratistas de la Dirección, ya que al tratarse del cumplimiento de funciones y fortalecimiento de los objetivos, lo adecuado sería recibir comentarios formativos a partir del error, a fin de solventarlo entre todos incluyendo a líder del área.

Al indagar al Señor Director si se considera flexible y justo ante las peticiones que le solicitan. Referente al tema responde que sí que es muy flexible, pero aclara que es cuando las peticiones son objetivas y claras, afirma que es una persona ética que no le gusta la mentira,

que es muy claro y transparente.

De acuerdo a lo anterior es claro que el Director es flexible ante las peticiones, pero aclara que esto lo hace según sea la solicitud. Al respecto algunos contratistas reafirman las palabras del Director, mas sin embargo existe un número alto de contratistas de la Organización que están en total desacuerdo con esta opinión.

Se pregunta al Director si considera que en el equipo de trabajo hay respeto por las diferencias individuales, el mismo afirma que esto es cierto, eso es notable, se respeta los espacios de cada persona, aunque el ser humano es muy variable y pueden existir celos profesionales de unos a otros, pero es manejable, se han sabido sortear las cosas sabiéndolas llevar.

El Director alude que existe dicho respeto, a lo que una gran parte de los contratistas refuta de manera tajante, lamentablemente existen ocasiones en las cuales las diferencias contraen variables que afectan el entorno laboral, la falta de respeto, la equidad de género, raza, el nombre y demás, hacen pensar al igual que la mayoría, que se está fallando en el respeto por las diferencias individuales dentro de la Dirección.

Respecto a que si los integrantes del equipo de trabajo conocen sus funciones. El Director afirmó: que es obvio, que es un deber de ellos conocer sus funciones, para no estar detrás de ellos dándoles látigo para que las conozcan, eso se tiene muy claro, deben conocer sus funciones.

CLARIDAD EN LAS FUNCIONES

Es claro que el Director considera que los trabajadores conocen sus funciones, al igual que su equipo de trabajo, existe un conocimiento en cuanto a las fortalezas que les permitirán

desarrollar y llevar a cabalidad los objetivos de la Dirección de Espacio Público de Pasto.

Se indaga al Director acerca de qué manera realiza una explicación coherente de las instrucciones a su equipo de trabajo. Él considera que sí, porque argumenta que no amarra todos los procesos, ya que en la Dirección existe personal idóneo que puede dar las instrucciones, que puede recibir y transmitir el mensaje, porque considera que nadie es indispensable.

Según la respuesta el Director si es coherente al explicar las instrucciones e involucra a los demás integrantes del equipo para que sean partícipes de lo mismo. Al respecto los contratistas también están de acuerdo con el liderazgo que se lleva en este momento en la organización.

Siendo esto así, a la pregunta si escucha las ideas de su equipo de trabajo. Argumenta: que la Dirección Administrativa de Espacio Público se ha catapultado como una de las mejores Direcciones en la ciudad de Pasto y una de sus fortalezas es porque se reúne con el equipo de trabajo en su despacho, con el fin de realizar un análisis DOFA, en donde todos opinan para dar una solución concreta, efectiva y veras frente al hecho que se halla presentado o que se pueda presentar.

Es importante resaltar que el Director escucha las ideas de los contratistas y más aún, saber que aplica una de las herramientas administrativas más importante como lo es el análisis DOFA, esto habla muy bien del mismo, ya que demuestra ser un líder receptivo interesado por el bienestar de la institución. Así mismo, lo perciben los contratistas quienes concuerdan con el.

LIDERAZGO

La atención brindada al equipo de trabajo repercute de manera directa en la obtención de los objetivos planeados, al respecto, si el Director siempre está dispuesto a solucionar dudas e inquietudes de sus trabajadores. Éste argumenta que sí, que es un deber como servidor público y que también se cumple frente a la comunidad. Es un ambiente laboral que consiste en escuchar a los contratistas para que ellos salgan con ánimo positivo hacia la ciudadanía; porque si desde el nicho se comienza a truncar procesos y no se escuchan los problemas de los propios compañeros para lograr darles solución, las cosas no funcionan.

Justificando lo anterior, el Director es un líder receptivo y que siempre está presto a escuchar y a colaborar con las dudas e inquietudes de los contratistas. Además la respuesta dada concuerda con los resultados obtenidos desde la encuesta por parte de los integrantes del equipo.

A la pregunta que si como jefe trata a los colaboradores con respeto. El Director responde: es respeto más no miedo, uno debe tener carácter y pertinencia para hacer las cosas y con el ejemplo se gana el respeto.

Es claro evidenciar que según la respuesta anterior el Director trata a los contratistas con respeto, al respecto, una parte de los integrantes de la organización consideran pertinente la respuesta del líder, más sin embargo la gran mayoría de los contratistas están en total desacuerdo, al no considerar que el respeto con el que se los trata sea el adecuado, factores como los llamados de atención que pueden hacer de una forma no pertinente provocarían esta reacción en una parte del equipo de trabajo.

El Director realiza los llamados de atención al equipo de trabajo con un lenguaje respetuoso. Al respecto argumenta que es de carácter y que se debe hablar con seguridad, porque no es el que más grite para hacer las cosas, ni el que más trate de pantallearse, debe

tener carácter para decir las cosas y dar ejemplo. Argumenta que es muy explosivo pero que a la vez da la solución al problema.

El Director afirma ser una persona de carácter, segura pero que a la vez es explosiva, según sus argumentos, no responde a la pregunta si utiliza un lenguaje adecuado para realizar los llamados de atención. Lo que puede llevar a concluir y teniendo en cuenta los resultados de la encuesta a los contratistas de la Dirección, que el líder puede estar usando otro tipo de léxico para dirigirse hacia el equipo de trabajo.

Se le indaga que si se reúne periódicamente con su equipo de trabajo para realizar seguimiento a los planes propuestos. Al interrogante responde que sí, se reúne todos los días con el personal administrativo y operativo antes de salir al trabajo.

Como ya lo expresó en puntos anteriores de la entrevista el Director manifiesta que se reúne periódicamente con el equipo de trabajo, se denota que es un líder interesado en alcanzar los objetivos propuestos por la Organización, porque en estas reuniones realiza un seguimiento continuo a los procedimientos que se llevan desde la Dirección. Además los contratistas en las respuestas de las encuestas así lo consideran.

FISICAS Y RELACIONES CON EL ENTORNO

En el lugar de trabajo se cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar las actividades. Al respecto dice que no en un 100%, es parcialmente y otra cosa es que tenemos falencia pero existe la recursividad, que es lo importante.

Se logra establecer que la Dirección Administrativa de Espacio Público en el momento no cuenta con los materiales y equipos suficientes, pero él resalta un punto muy importante y

es que existe la recursividad. Los contratistas también expresan que no existen dichos elementos en la Organización, por lo que se puede concluir que la productividad del trabajador disminuye al no tener las herramientas necesarias para desarrollar las actividades propuestas.

A la pregunta si el Director considera que el desarrollo de las actividades propias de los trabajadores amenaza la integridad e incluso su vida. Al respecto dice: sí claro, porque los vendedores informales buscan estrategias entre una de ellas lograr persuadir a la comunidad para que los apoye y se vayan contra los contratistas de Espacio Público, en donde en varias ocasiones se ha visto afectada su integridad física y además también son amenazados. El personal administrativo también ha sido víctima de agresiones verbales por parte de estas personas que no miden sus actos.

Es importante establecer que el Director considera que los contratistas de la Dirección Administrativa de Espacio Público están en constante riesgo físico y verbal en el desarrollo de sus actividades, ya que con estas amenazas los integrantes del equipo de trabajo no pueden laborar de una manera segura lo que conlleva notablemente la bajo rendimiento de la productividad, a tener problemas de salud y hasta se podría decir que el aspecto psicológico también se ve involucrado ante esta situación de inseguridad.

VINCULACION LABORAL

Usted considera que los trabajadores reciben una justa retribución económica por las labores desempeñadas. Al respecto argumenta que ningún trabajo es bien retribuido, ya sea por mejor pagado o por peor pagado, este es un trabajo duro, es un trabajo de entrega, de compromiso, de trasnocho, existen temporadas en las cuales el trabajo se multiplica y el contacto con la comunidad es un poco complicado, entonces se llega a considerar que la dignidad del ser humano, no tiene precio, el hecho de que lo traten con palabras soeces, es

desmotivante pero, en que esté en riesgo la vida del ser humano, no tiene precio.

Al respecto el Director considera que los contratistas de la Dirección Administrativa de Espacio Público están en constante riesgo físico y verbal en el desarrollo de sus actividades, ya que con estas amenazas los integrantes del equipo de trabajo no pueden laborar de una manera segura lo que conlleva notablemente la bajo rendimiento de la productividad, a tener problemas de salud y hasta se podría decir que el aspecto psicológico también se ve involucrado ante esta situación de inseguridad. .

Usted considera que la modalidad contractual bajo la cual se rige la entidad en estos momentos afecta la productividad de los contratistas de la Dirección administrativa de espacio público. Sí, hay cosas que involuntariamente a la administración se le sale de las manos, existe demora en la contratación, no hay contratación oportuna entonces disminuye el potencial humano y baja la mano de obra, entonces se ve forzados a reforzar con el personal de área administrativa.

El Líder argumenta que la actual modalidad contractual si afecta la productividad de los trabajadores, sin embargo hace énfasis en que no existe una contratación oportuna; al respecto, no responde a la pregunta ya que se necesita es identificar es cual es su perspectiva referente a la contratación por OPS. Por parte de los contratistas según sus respuestas, existe un total inconformismo por la vinculación laboral con la que cuenta en estos momentos la Administración Municipal de Pasto.

7. PLAN DE MEJORAMIENTO

PLAN DE MEJORAMIENTO								
DIRECCION ADMINISTRATIVA DE ESPACIO PUBLICO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE PASTO					FECHA SUSCRIPCIÓN PLAN DE MEJORAMIENTO:			PRESUPUESTO
VARIABLE	DESCRIPCION NO CONFORMIDAD O HALLAZGO	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES DE LA EJECUCION	CRONOGRAMA DE EJECUCION		INDICADOR DE RESULTADO (CUMPLIMIENTO)	
					FECHA INICIO	FECHA FINAL		
RELACIONES INTERPERSONALES	Se evidencia que en el área de trabajo no existen momentos para el esparcimiento y la recreación.	Implementar una estrategia de ocupacion de espacio y tiempo libre orientada al mejoramiento de las relaciones interpersonales	Direccionar un programa de pausas activas y actividades lúdicas que le permita al personal romper con la rutina de trabajo diario	Director de Espacio Público	01/02/2015	31/07/2015	No. total de pausas activas realizadas / No. total de Pausas activas programadas.	N/A
COMUNICACIÓN	Deficiencia en la comunicación entre el Líder y el equipo de trabajo Deficiencia en la comunicación entre los integrantes del equipo de trabajo	Mejorar la comunicación en el equipo de trabajo.	Realizar mesas de trabajo con asesoramiento de profesionales en áreas de la comunicación, psicología y sociología en pro del mejoramiento de la comunicación 16 horas durante un mes	Director de Espacio Público	01/02/2015	31/07/2015	No. mesas realizadas/ No. de mesas de trabajo programadas	1.000.000

MANEJO DEL CONFLICTO	<p>No existe un acuerdo entre el equipo de trabajo, cuando hay opiniones diferentes.</p> <p>Al percibir una valoración negativa por parte de uno de los integrantes del equipo. Èste no recibe retroalimentacion por parte de sus compañeros en el ejercicio de sus funciones.</p> <p>Es claro que existen diferencias individuales, pero estas no son asumidas con respeto por parte del grupo</p> <p>El líder de la Organizacion no tiene flexibilidad con la mayoría de los</p>	Mitigar las situaciones que originan los conflictos en pro de mejorar la convivencia en el equipo de trabajo.	Capacitar al personal en desarrollo de habilidades de negociación, manejo del conflicto y convivencia pacífica 20 horas durante 45 días	Director de Espacio Público	01/02/2015	31/07/2015	No. de capacitaciones realizadas/No. de capacitaciones programadas	1.200.000
FISICAS Y RELACIONES CON EL ENTORNO	La DAEP no posee los materiales y equipos necesarios para realizar las actividades. Además con las pocas herramientas que posee tampoco son conservados en forma adecuada y no se les realiza un mantenimiento que les permita su conservacion por mas tiempo.	Mejorar el desarrollo de las actividades con la utilizacion de equipos y herramientas de trabajo adecuadas	Solicitar a la Secretaria de Hacienda Municipal de Pasto una adicion presupuestal al rubro "Proteccion Recuperacion y/o Mantenimiento de Espacio Publico", para la adquisicion de los equipos y herramientas necesarias para lograr el efectivo desarrollo de las funciones de la Direccion	Director de Espacio Público	01/02/2015	31/07/2015	No. de equipos, herramientas y suministrados/No. de equipos solicitados	6.300.000
	Es evidente que el personal tiene un problema latente y de gran magnitud al referirse al entorno en el cual desarrolla sus actividades laborales.	Implementar mecanismos que permitan la protección de la integridad física e inclusive la vida para el personal	Realizar procesos de fortalecimiento de cultura ciudadana dirigidos a los vendedores informales de la ciudad de Pasto.				No. de capacitaciones realizadas/No. de capacitaciones programadas	N/A
VINCULACION LABORAL	Existe total inconformismo por parte del personal, por su remuneración y la vinculacion laboral con la Organización, al parecer los sueldos son bajos y no justifican las labores desempeñadas. Además que su vinulacion laboral se realiza mediante contrato de prestacion de servicios y solo por algunos periodos cortos.	Proponer el cambio de la modalidad contractual orientada al empoderamiento	Solicitar el nombramiento provisional de los cargos que se encuentran vacantes.	Director de Espacio Público	01/02/2015	31/07/2015	No. de nuevos cargos provisionales /Total de cargos Provisionales existentes	N/A
RESPONSABLES DE EJECUTAR EL PLAN DE ACCIÓN		FIRMAS		REVISIÓN Y APROBACIÓN PLAN DE ACCION				8.500.000 TOTAL
				Nombre (s):			Firma (s):	
				Cargo:				

8. CONCLUSIONES

El ejercicio de este trabajo de investigación permite concluir lo siguiente:

Se identifican 8 variables que inciden directamente en el deterioro del ambiente laboral de la Dirección de Espacio Público de la Alcaldía Municipal de Pasto que son: Compromiso, relaciones interpersonales, liderazgo, físicas y relaciones en el entorno, vinculación laboral, comunicación, claridad en las funciones y manejo del conflicto.

Con respecto a las relaciones interpersonales se evidencia la falta de momentos para el esparcimiento y la recreación, factor que incide negativamente en la integración del talento humano para que dispongan de periodos para compartir y vincularse en ambientes distintos al laboral.

En cuanto a la comunicación se concluye que existen dos factores negativos a tener en cuenta, uno es la deficiencia en la interlocución entre el Líder y el equipo de trabajo y la otra es la deficiencia en la comunicación entre los integrantes del equipo de trabajo, lo que la convierte en una de las mayores debilidades para tener en cuenta en el plan de mejoramiento.

Por su parte en la variable del manejo del conflicto se identifica que no existe un acuerdo entre el equipo de trabajo, cuando existen opiniones diferentes, además cuando uno de los integrantes del equipo recibe una valoración negativa, no existe una retroalimentación por parte de sus compañeros en el ejercicio de sus funciones, esto lleva a pensar que es claro que existen diferencias individuales, pero estas no son asumidas con respeto por parte del grupo, y en esto incurre igualmente el líder de la Organización, quien en base a los resultados no tiene flexibilidad con la mayoría de los trabajadores ante una solicitud.

Con base a la variable del liderazgo, se puede identificar que el líder de la Organización, presenta deficiencias en el momento de usar un lenguaje adecuado para dirigirse hacia los integrantes del equipo de trabajo y para realizar los diferentes llamados de atención, lo que pone en riesgo el respeto y la entrega para obtener resultados por parte de su equipo de trabajo.

En cuanto a las variables físicas y de las relaciones con el entorno, notamos un serio problema en cuanto a que la Dirección Administrativa de Espacio Público no posee los materiales y equipos necesarios para realizar sus actividades. Además se puede concluir que las pocas herramientas que posee tampoco son conservadas en forma adecuada y no se les realiza un mantenimiento que les permita su conservación por más tiempo. Y con relación a su entorno, algo mucho más grave, ya que se evidencia que el personal tiene un problema latente y de gran magnitud al referirse al ambiente en el cual desarrolla sus actividades laborales.

Por otra parte, la variable de vinculación laboral también arroja que Existe total inconformismo por parte del personal, por su remuneración y la vinculación laboral con la Organización, al parecer los sueldos son bajos y no justifican las labores desempeñadas. Además que su vinculación laboral se realiza mediante contrato de prestación de servicios y solo por algunos periodos cortos.

Se concluye finalmente desde la pregunta de investigación y los objetivos establecidos que el compromiso de cambio nace desde el nivel gerencial, acompañado por el equipo de trabajo, quienes deberán fortalecer en base a una propuesta de plan de mejoramiento las acciones pertinentes que les permitan consolidar sus objetivos, sin descuidar aquellos factores que inciden en el deterioro de su ambiente laboral.

9. RECOMENDACIONES

Reconociendo la importancia de una permanente capacitación en diversos temas para el equipo de trabajo, esta debe estar sujeta a una propuesta ejecutable a mediano y largo plazo, que garantice su continuidad aun en los cambios de periodos de gobierno, o por ende del personal de la Dirección, donde los procesos pueden sufrir fracturas en su continuidad.

Lo anterior conlleva a darle curso al Plan de Mejoramiento propuesto para esta investigación.

Dada la necesidad de generar un impacto a mediano y largo plazo y así la movilidad de contratistas sea frecuente, estas estrategias del Plan de Mejoramiento formen parte de la Cultura Organizacional de la Dirección Administrativa de Espacio Público de la Ciudad de Pasto.

10. BILIOGRAFIA

Álvarez, S. (2001). *Clima Organizacional. Conceptos teóricos e investigaciones y Resultados Reiterantes*. Colombia, Revista Interamericana de Psicología Ocupacional Vol. 19.

Brunet, L. (1992). Citado en Vargas, J.J. (2010). *Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal*. Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado de: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1892/1/65838V297.pdf>

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Editorial TRILLAS.

Caicedo, N. (SF) *Tratamiento de la escuela de las relaciones humanas (trabajos paralelos y posteriores a Elton Mayo)*. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/2310/1/nataliacaicedobotero.2010.pdf>

Castro, E. Múnera, J. E, Sanmartín, M., Valencia, N.A., Valencia, N.D & González, E.V. (2011). *Efectos de un programa de pausas activas sobre la percepción de desórdenes músculo-esqueléticos en trabajadores de la Universidad de Antioquia*. Revista educación física y deporte, 30, (1), p.389-399. Recuperado de Google Académico.

ESAP, Revista Administración y Desarrollo No. 42. Segundo Semestre de 2004. Bogotá D.C.

Halpin, A. & Croft, D. (1963). *El Clima Organizacional de la Escuelas*. Chicago: The Midwest Administration Center. The University Of Chicago.

Alcaldía de Bogotá D.C. Ley 1010 De 2006 (Enero 23) recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18843>

Alcaldía de Bogotá D.C. LEY 9 DE 1979 (Enero 24) recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1177>

Alcaldía de Bogotá D.C. *LEY 610 DE 2000* (Agosto 15) recuperado de:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5725>

Internet (2003), Clima Laboral.google.com. Adquirido en octubre, 2003 recuperado de
www.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%20Humanos/Clima%20Laboral/Clima%20labor

Internet (2014) *Estructura Administrativa – Pasto* adquirido en
www.pasto.gov.co/index.php/estructura-administrativa.

Litwin, G. & Stringer, R. (2004). *Motivación y Clima Organizacional*. Boston: Harvard

Luc Brunet-1987, *El clima de trabajo en las organizaciones*- Editorial TRILLAS. Lewin, K. field theory in social science, Harper and Bros, Nueva York, 1951.

Likert, R., *The human organization*, MC Graw Hill, Nueva York, 1967

México Trillas. Citado por Gómez Rada, Carlos Alberto. *Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem*. Universidad católica de Colombia, 2004, P.98.

Maxwell, J. C. (2003). *Las 17 Leyes Indiscutibles del Trabajo en Equipo*.

Ponce, S. (2006). *El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias*. Colección Desarrollo de Recursos Humanos, Trillas, México.

Vargas, J.J. (2010). *Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal*. Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado de:
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1892/1/65838V297.pdf>

11. ANEXOS

11.1 Formato Encuesta



UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
CEAD-PASTO
Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios
ECACEN
Especialización en Gestión Pública



Encuesta No. ____

La presente encuesta tiene como objetivo hacer un análisis del Ambiente Laboral en la Dirección Administrativa de Espacio Público de la Alcaldía Municipal de Pasto, su destino es estrictamente académico para la elaboración de un trabajo de grado con el fin de optar al título de Especialista en Gestión Pública de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD.

Para su desarrollo, Usted encontrará con una serie de afirmaciones seguidas de cinco opciones de respuesta, marque con una X la opción que considere sea la indicada.

1. RELACIONES INTERPERSONALES					
Grado en que el personal percibe en su lugar de trabajo, las relaciones como respetuosas y cordiales basadas en la cooperación y el apoyo.					
Preguntas	Opción de Respuestas				
	1. Totalmente en Desacuerdo	2. En Desacuerdo	3. No Sabe No Responde	4. De Acuerdo	5. Totalmente de Acuerdo
1. Existe cooperación entre los integrantes del equipo de trabajo.					
2. Cuando un integrante del equipo tiene un desacuerdo, este es ayudado por sus compañeros de trabajo.					
3. Existe colaboración entre el jefe y el equipo de trabajo.					
4. En el área de trabajo existen momentos para el esparcimiento y la recreación.					

5. En la dirección se promueve el trabajo en equipo bajo parámetros de respeto y ayuda mutua.					
6. En el lugar de trabajo los colaboradores reciben con cordialidad a los nuevos compañeros.					

2. COMPROMISO					
Grado en que los trabajadores perciben que el equipo direcciona sus acciones hacia el cumplimiento de las metas de la Dependencia, con responsabilidad y eficacia.					
Preguntas	Opción de Respuestas				
	1. Totalmente en Desacuerdo	2. En Desacuerdo	3. No Sabe No Responde	4. De Acuerdo	5. Totalmente de Acuerdo
1. Los integrantes del equipo de trabajo, dirigen sus acciones hacia el logro de los objetivos propuestos.					
2. El equipo de trabajo hace uso de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.					
3. Los integrantes del equipo de trabajo, proponen ideas para el logro de los objetivos de la Dirección.					
4. Existe un plan para lograr los objetivos de la Dirección.					
5. En la Dirección se promueve el trabajo en equipo bajo parámetros de respeto y ayuda mutua.					
6. La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de pertenencia e identidad entre sus trabajadores.					

3. COMUNICACIÓN

Se refiere a las actividades que están destinadas a administrar el flujo de información, si los cambios o planes importantes se comunican oportuna y adecuadamente.

Preguntas	Opción de Respuestas				
	1. Totalmente en Desacuerdo	2. En Desacuerdo	3. No Sabe No Responde	4. De Acuerdo	5. Totalmente de Acuerdo
1. En el equipo de trabajo se recibe y transmite información de manera oportuna.					
2. En la Dirección, el jefe utiliza diferentes medios para dar a conocer el mensaje al equipo de trabajo.					
3. Existe buena comunicación entre el jefe y los trabajadores.					
4. Los trabajadores se sienten cómodos para expresar sus opiniones al equipo de trabajo.					
5. En el trabajo se presentan rumores o comentarios sin fundamento.					
6. Se respeta la confidencialidad de los temas que se comparten con el equipo de trabajo.					

4. MANEJO DEL CONFLICTO

Percepción de los integrantes del equipo de trabajo, frente a la solución de problemas en la Dirección.

Preguntas	Opción de Respuestas				
	1.Totalmente en Desacuerdo	2. En Desacuerdo	3. No Sabe No Responde	4. De Acuerdo	5. Totalmente de Acuerdo
1. Cuando existen opiniones diferentes entre los compañeros del grupo, las discuten y llegan a un acuerdo.					
2. Las críticas que surgen dentro del equipo de trabajo para el desarrollo de las actividades son asumidas como oportunidades de mejora					
3.La retroalimentación sobre los resultados del grupo son presentadas de manera que se resaltan los aspectos positivos y negativos					
4. Cuando existe una valoración negativa del algún integrante del grupo, los demás brindan retroalimentación en el ejercicio de sus funciones					
5. En el grupo hay respeto por las diferencias individuales					
6. Considero que el jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicitan					

5. CLARIDAD EN LAS FUNCIONES

Hace referencia a la percepción que tienen los integrantes del equipo, acerca de la información recibida sobre su cargo y el funcionamiento de la Dirección.

Preguntas	Opción de Respuestas				
	1. Totalmente en Desacuerdo	2. En Desacuerdo	3. No Sabe No Responde	4. De Acuerdo	5. Totalmente de Acuerdo
1. Los integrantes del equipo de trabajo conocen sus funciones					
2. Los integrantes del equipo solicitan abiertamente al líder explicación sobre las labores.					
3. El líder repite y explica las veces necesarias la instrucción hasta que sea comprendida por los miembros del equipo.					
4. En su equipo de trabajo hay compañeros que explican a otros lo que deben realizar.					
5. Una vez recibida una orden los integrantes del equipo la ejecutan exitosamente.					

6. LIDERAZGO

Es la percepción que tienen los trabajadores sobre la manera en que el jefe impulsa al grupo hacia el logro de los objetivos de la Dirección.

Preguntas	Opción de Respuestas				
	1. Totalmente en Desacuerdo	2. En Desacuerdo	3. No Sabe No Responde	4. De Acuerdo	5. Totalmente de Acuerdo
1. El jefe escucha las ideas de su equipo de trabajo.					
2. El jefe está dispuesto a solucionar dudas e inquietudes de sus trabajadores.					
3. El jefe trata a los colaboradores con respeto.					
4. El jefe se reúne periódicamente con el grupo de trabajo para realizar seguimiento a los planes propuestos.					
5. Las llamadas de atención son realizadas con un lenguaje respetuoso.					

7. FISICAS Y RELACIONES CON EL ENTORNO

Es la percepción que tienen los colaboradores sobre el sitio donde se lleva a cabo la actividad laboral.

Preguntas	Opción de Respuestas				
	1. Totalmente en Desacuerdo	2. En Desacuerdo	3. No Sabe No Responde	4. De Acuerdo	5. Totalmente de Acuerdo
1. En el lugar de trabajo se cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar las actividades.					
2. Las herramientas y equipos que se utiliza (computador, radio, teléfono, distintivos etc.) son conservados en forma adecuada. Se les realiza mantenimiento.					
3. El equipo de trabajo colabora para que haya limpieza, higiene y salubridad en el lugar de trabajo					
4. El ambiente físico del lugar de trabajo apoya la innovación.					
5. Las instalaciones de la Empresa, son un lugar cómodo para trabajar.					
6. Considera que las actividades propias de su trabajo amenazan su integridad e incluso su vida.					

8. VINCULACION LABORAL

Es la percepción que tienen los colaboradores sobre su vinculación con la organización

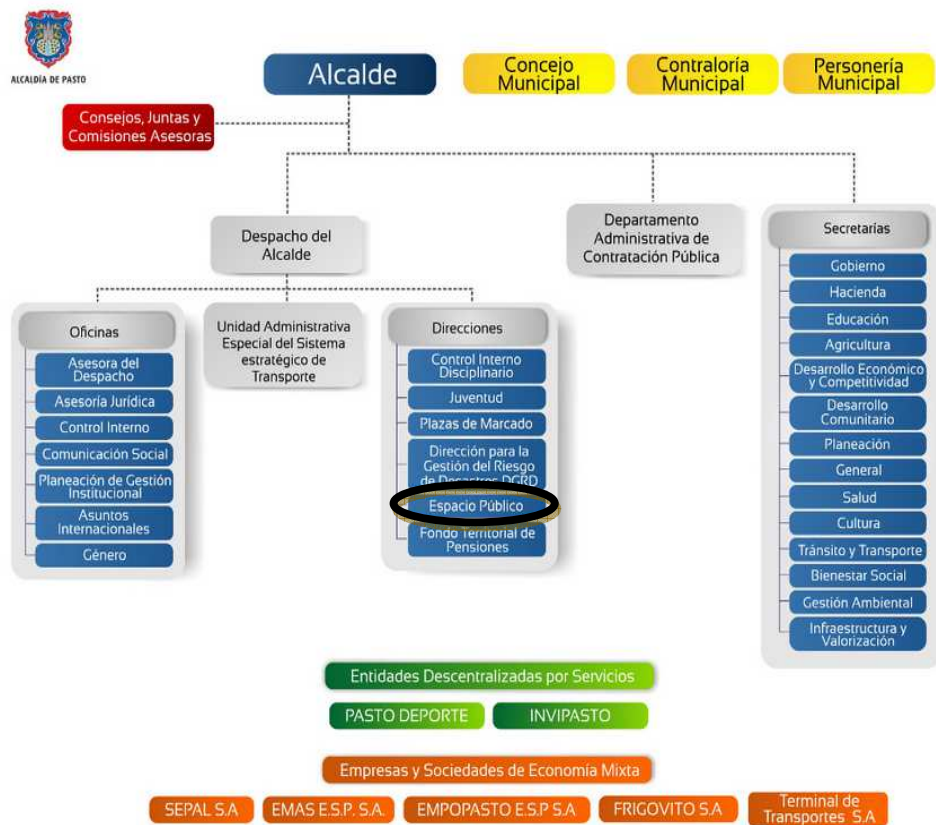
Preguntas	Opción de Respuestas				
	1. Totalmente en Desacuerdo	2. En Desacuerdo	3. No Sabe No Responde	4. De Acuerdo	5. Totalmente de Acuerdo
1. Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas.					
2. Su remuneración comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, esta acorde con las responsabilidades de su cargo.					
3. Se siente satisfecho con la modalidad contractual que existe con la empresa					

11.2 Registro Fotográfico





11.3 Estructura Administrativa



Fuente. Alcaldía Municipal de Pasto (N).